

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ НАУКОВОГО ДИСКУРСУ

Кравчук Ірина Ігорівна*, доктор економічних наук, професор
Поліський національний університет

*ORCID 0000-0002-3561-6118

Дата надходження статті: 23.08.2026

Дата прийняття статті: 14.09.2026

Дата публікації статті: 07.10.2026

Вступ. Сучасний розвиток теорії менеджменту позначений різновекторністю теоретико-методологічного забезпечення – поряд із системною, процесною, поведінковою та ситуаційною логікою формуються цифрові, мережеві, екосистемні, доказові концепції сталого розвитку. Мінливість середовища організацій – об'єктів менеджменту, зміщує акцент з нормативних моделей на адаптивність, стійкість і випереджальне оновлення рішень. Цифровізація перетворює алгоритми й платформи на чинники розподілу управлінської суб'єктності, переосмислюючи ієрархію, мережеву координацію та взаємодію людини з технологіями. Обмежена раціональність і ризики актуалізують доказовість, відтворюваність досліджень і контекстну перевірку концепцій. В сенсі означеного важливим науковим завданням є інноваційне відтворення потенціалу концептуального забезпечення менеджменту – його здатності генерувати сумісні категорії, моделі й методи для нових об'єктів управління, що надасть організаціям змогу узгоджувати гнучкість зі стійкістю, цифрову трансформацію – з людською відповідальністю, а оперативну адаптацію – зі стратегічними цілями сталого розвитку.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Сучасні публікації дають змогу систематизувати науковий дискурс за взаємопов'язаними напрямками. Перший розкриває кризово-адаптивну трансформацію менеджменту. Г. Бей і М. Сіснерос пов'язують оновлення управлінських теорій із глобальними й технологічними потрясіннями та акцентують гнучкість, адаптивність і цифрову трансформацію [1]. Л. Кушнір, І. Москвіченко і В. Стаднік простежують розвиток сучасних концепцій через їх практичне застосування у мінливому бізнес-середовищі [2], тоді як В. Гришко конкретизує вплив діджиталізації на організаційний розвиток і вибір управлінських моделей [5]. Ці праці засвідчують перехід від пошуку універсальної доктрини до контекстних комбінацій підходів, однак не встановлюють механізму оцінювання меж їх сумісності.

Другий напрям репрезентує поглиблення системної парадигми. М. Кімсі, М. Бешаров, Г. Касасновас і Маркус А. Геллерер трактують організації як динамічні цілісності, де емерджентні результати виникають із взаємодій різнорідних елементів на різних рівнях [3]. Перехід від формального згадування системності до системного мислення пояснює нелінійність, зворотні зв'язки й міждисциплінарні залежності. Водночас відкритим залишається питання, як перевести таку онтологію в операціональні змінні, придатні для емпіричної перевірки й управлінського проектування.

Третій напрям становить процесна концептуалізація. К. Ндаламба та Е. Томе пов'язують організаційну досконалість із проектуванням, контролем, коригуванням і моніторингом робочих потоків, а також процесно зумовленим навчанням [4]. Н. Андрушкевич, Н. Чен і В. Подібка деталізують категорії бізнес-процесу, його власника, клієнтів і принципи процесного підходу [10]. Ці позиції конкретизують менеджмент, проте потребують інтеграції із системним аналізом: оптимізація окремого процесу без урахування мережевих ефектів може погіршувати результативність організації як цілого.



© Кравчук І. І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Четвертий напрям стосується поведінкових засад управління. М. Гаген, В. Су та С. Юнге систематизують у поведінковій теорії фірми реляційні поняття цілей і прагнень, зворотного зв'язку, проблемно орієнтованого пошуку й організаційного навчання [7]. Тут рішення постають наслідком обмеженої раціональності, коаліційних взаємодій і попереднього досвіду, а не оптимізації. А. Жлуктенко, О. Савчук і Т. Лободзинська пов'язують методи прийняття рішень із супровідними ризиками [6], а Г. Ткачук, В. Виговський і В. Ренчківська інтегрують ризик-менеджмент у систему підприємства [13]. Невирішеним є поєднання поведінкових механізмів із алгоритмічною підтримкою рішень без редукції людської рефлексії та відповідальності.

П'ятий напрям формує доказова й відтворювана методологія менеджменту. Деніз М. Руссо та Стівен тен Гаве трактують доказове управління змінами як практику, що синтезує результати досліджень, організаційні дані, професійний досвід і цінності стейкхолдерів [8]. Хосе М. Кортіна, Т. Келер і Л. К. Аулісі фіксують недосконалі практики відтворюваності та наголошують на прозорості процедур і можливості реплікації [9]. Тому концепція має оцінюватися не за риторичною новизною, а за якістю доказів, чіткістю припущень і стійкістю результатів. Проте ще не сформовано узгоджених алгоритмів перевірки складних, контекстно залежних і багаторівневих моделей менеджменту.

Шостий напрям поєднує цифрову стійкість зі сталим розвитком. С. Хюн Лі та Я. Чжоу за систематичним оглядом показують розширення досліджень Цілей сталого розвитку у бізнесі та менеджменті [11]. І. Олійник обґрунтовує стійкість організаційного розвитку підприємств у цифровізованій економіці [12], а В. Гришко пов'язує цифрові управлінські моделі з організаційним розвитком і сталістю [5]. Ці праці доповнюють обґрунтування ролі менеджменту в інтеграції досягнення фінансових результатів та соціальних, екологічних та інституційних ефектів. Водночас бракує моделей, які розкривають конфлікти між короткостроковою адаптацією, технологічною інтенсивністю і довгостроковими цілями сталості. Подальших досліджень потребують: архітектура інтеграції системного, процесного, поведінкового, цифрового, ризик-орієнтованого та сталого підходів; зміна об'єктно-суб'єктного ракурсу за розподіленою координації між людьми, командами, платформами й алгоритмами; вимірювання потенціалу концептуального забезпечення; багаторівнева емпірична верифікація причинних зв'язків; адаптація міжнародних концепцій до інституційних умов вітчизняних організацій. Окремо слід уточнити критерії новизни концепцій, щоб відмежувати приращення знань від термінологічного оновлення. Нерозв'язаною залишається й методологічна суперечність між потребою швидких практичних рішень та вимогами доказовості й відтворюваності. Її подолання передбачає інноваційне відтворення концептуального потенціалу менеджменту як відкритої системи знань, у якій нові поняття не заміщують попередні механічно, а уточнюють межі їх застосування, утворюють перевірювані зв'язки та забезпечують перехід від опису трендів до пояснення і проєктування організованої взаємодії.

Метою дослідження є обґрунтування актуальних трендів наукового дискурсу сучасних теорій і концепцій менеджменту та розробка пропозицій щодо перспективних напрямів формування концептуального базису менеджменту.

Основний матеріал і результати. Розвиток сучасної теорії менеджменту відбувається як перебудова самого способу постановки управлінської проблеми – центром уваги якого є організація з проникними межами, формальною системою відповідальності, мережею взаємозалежностей, портфелем наскрізних процесів, середовищем колективного пізнання та вузлом цифрової екосистеми. За таких умов науковий дискурс має узгодити різні одиниці аналізу – від індивідуальної дії з управління до координації міжорганізаційного зв'язку та інтегрованої взаємодії, яка утворює результат, ризик або здатність до оновлення. Обґрунтування управління організацією в сенсі створення та підтримання ієрархії, мережи, процесу і цифрової платформи здійснюється через розгляд організаційного дизайну та пояснює сумісність структурних виборів – платформна теорія – керування межами та багатосторонніми взаємодіями; процесний підхід – логіку створення цінності; знаннева перспектива – перетворення розподіленої експертизи на рішення. Теоретико-методологічний наслідок полягає у формуванні багаторівневої моделі, де макроконтекст задає інституційні й технологічні обмеження, організаційна архітектура розподіляє права рішень, процеси матеріалізують координацію, а поведінка людей відтворює або змінює формальні правила. У такій моделі пов'язаний із механізмом виникнення результату, часовою траєкторією та розподілом ефектів між стейкхолдерами [14, с. 69].

Інтеграція сучасних підходів до управління організацією змовлена тим, що кожній концепції відводиться визначена пояснювальна функція – системний підхід установлює межі й зворотні зв'язки,

ситуаційний – умови придатності управлінського рішення, ресурсний та знаннєвий – джерела неоднорідності здібностей, інституційний – нормативні обмеження й механізми легітимації, поведінковий – мотиваційні, когнітивні та комунікаційні механізми. Методологічно коректний синтез передбачає вибір головного механізму та доповнювальних пояснень, зокрема – реконфігурація платформи пояснюється динамічними здібностями, структура взаємодії – мережевим аналізом, допустимість правил доступу – інституційною перспективою. Сумісність забезпечується через спільні конструкти, узгоджений рівень аналізу та явні граничні умови. В цьому сенсі інтеграція є не сумою теорій, а дисциплінованою архітектурою аргументу управлінських дій та предметної координацій, у якій кожна концепція або пояснює причинний механізм, або конкретизує контекст, або задає нормативний критерій, але не дублює інші функції.

Концептуальне забезпечення переходу від ієрархічної моделі управління до адаптивної мережі та платформної екосистеми обґрунтовується в ракурсі того, що зміна домінантної організаційної форми не означає зникнення ієрархії, а засвідчує втрату нею монополії на координацію. У сучасних організаціях посадова влада співіснує з експертним авторитетом, контрактними зобов'язаннями, стандартами даних, репутаційними механізмами, алгоритмічним розподілом завдань та тимчасовими проєктними мандатами. В адаптивній мережі право координувати може переходити до учасника, який у певній фазі володіє критичною інформацією, компетентністю або ресурсом. Проте така мобільність потребує стабільних метаправил щодо мети, сумісності даних, меж ризику й остаточної підзвітності; інакше децентралізація перетворюється на розмиття відповідальності [15].

Платформна екосистема радикалізує цей зсув, оскільки організація керує не лише власними активами, а й умовами участі автономних сторін. Її результативність залежить від конфігурації сторін, відкритості цифрових інтерфейсів, модерації, довіри, мережевих ефектів і розподілу цінності. Науковий дискурс відповідно переходить від аналізу формальної структури до дослідження правил входу і виходу, потоків даних, поведінки комплементорів, локалізації влади та ризиків lock-in. Це розширює предмет менеджменту від внутрішнього адміністрування до управління взаємозалежною системою учасників.

Методологія як логіка пізнання, оцінювання і проєктування розвитку організації як об'єкта менеджменту має фіксувати не лише фінансовий результат, а й процесну якість, швидкість навчання, інтероперабельність, розподіл мережевої влади, навантаження на працівників, екологічні наслідки та здатність підтримувати критичні функції. Проєктувальний контур доцільно організовувати за логікою design science – діагноз проблеми, вимоги до рішення, створення моделі або прототипу, пілотування, оцінювання ефектів і наступна ітерація. У такий спосіб методологія пов'язує опис із дією, але не дозволяє видавати нормативне побажання за науковий висновок: кожна рекомендація повинна мати емпіричну опору, критерії працездатності, умови припинення та механізм зворотного зв'язку [16].

Методичний плюралізм і функціональна класифікація методів управління зумовлений багатоаспектністю предмета, а не з прагнення механічно збільшити кількість процедур. Логіко-концептуальні методи уточнюють категорії, системно-структурні відтворюють межі та зворотні контури. процесні встановлюють послідовність подій, статистичні оцінюють зв'язки й невизначеність, мережеві виявляють центральність, брокерство та структурні розриви, якісні реконструюють смисли й неявні практики, обчислювальні працюють із цифровими слідами, експериментальні перевіряють причинний ефект, сценарні досліджують можливі майбутні стани. Отже, класифікувати методи доцільно за дослідницькою функцією – концептуалізація, діагностика, пояснення, прогнозування, проєктування або оцінювання інтервенції [17, с. 36; 18, с. 241].

Стратегічна гнучкість, цифрова зрілість і людиноцентричне знаннєве зростання закладені у систему концептуального обґрунтування сучасного менеджменту. Стратегічна гнучкість трактується як здатність своєчасно змінювати конфігурацію ресурсів, партнерств і прав рішень, а не як постійну зміну пріоритетів. Її передумовами є портфель стратегічних опцій, модульна архітектура, ранні індикатори та механізми швидкого навчання. Цифрова зрілість у цій системі не дорівнює кількості впроваджених технологій, вона виявляється у якості даних, сумісності інтерфейсів, простежуваності рішень, кіберстійкості та спроможності інтегрувати аналітику в управлінський цикл. Стандартизація цифрових інтерфейсів зменшує транзакційні втрати, але потребує відкритої версійності та модульності, щоб не законсервувати технологічну траєкторію [19].

Людиноцентричність визначає межу технологічного детермінізму. Розподілене знання існує в досвіді працівників, професійних спільнотах, документах, цифрових слідах і моделях ШІ. Управлінська

цінність виникає лише тоді, коли система здатна знайти потрібну експертизу, передати контекст, допустити критичне заперечення та зберегти відповідальність людини. Психологічна безпека, рефлексія, взаємодоповнюваність ролей і командне навчання стають продуктивними активами, а не «м'якими» додатками до технології [20]. Відтак знання зростає оцінюється не обсягом репозитарної інформації, а скороченням часу до обґрунтованого рішення, зменшенням залежності від одиничних експертів і здатністю перетворювати досвід на нові організаційні дії.

Концептуальна архітектура сучасного менеджменту набуває практичного значення, коли розрізняє взаємозалежні управлінські завдання – узгодження будови системи, налаштування взаємодії, перетворення процесів, мобілізацію знань і підтримання життєздатності. Ці завдання утворюють функціональний контур, у якому кожне потребує власної концепції й водночас залежить від інших. Узгодження будови системи забезпечує організаційний дизайн через відповідність стратегії, структури, процесів, стимулів, компетентностей та ІТ. Налаштування взаємодії здійснюють платформне й мережеве врядування через правила участі, координаційні мандати, стандарти даних і механізми довіри [14, с. 73]. Перетворення процесів переводить стратегічний задум у наскрізну логіку створення цінності та перевіряє її цифровими слідами. Мобілізація знань поєднує команди, спільноти практики й експертні мережі, але водночас виявляє ризик перевантаження центральних акторів [18, с. 187].

Функціонал підтримання життєздатності організації завершує контур управлінської динаміки, оскільки оцінює не статичну ефективність, а здатність передбачати, поглинати, відновлюватися й трансформуватися. Практична помилка виникає, коли одне завдання підміняє інше, зокрема, автоматизація не компенсує дефектного процесу; горизонтальна мережа не усуває потреби у підзвітності; резервування не замінює стратегічного навчання; цифрова платформа не створює довіри лише фактом технічного підключення. Концептуальна архітектура виконує діагностичну функцію: вона дозволяє встановити, який саме механізм є слабким, які модулі мають бути взаємно налаштовані та за якими показниками перевірятиметься трансформація [17, с. 42].

Концептуальне ядро сучасного менеджменту формується на засадах ідентифікації обґрунтувань взаємодоповнення управлінських механізмів, системних функцій та визначення інноваційних наукових напрямів (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальне ядро сучасного менеджменту

Назва концепції	Науковий напрям, ключові автори	Концептуальне положення
Динамічний дизайн конфігурації організаційних систем	Конфігураційний і мультиконтингентний напрями. Д. Гелбрейт, Е. Кейтс; Р. Бертон, Б. Обел	Результативність виникає з відповідності стратегії, структури, процесів, стимулів, компетентностей і цифрової архітектури зовнішньому контексту
Платформно-екосистемне управління багатосторонньої взаємодії	Школа платформних екосистем і багатосторонніх ринків. А. Гавер, М. Кусумано; Д. Паркер, М. ван Альстін, С. Пол Чаударі; Ж. Ш. Роше, Жан Тіроль	Цінність створюється через керовану взаємодію сторін; перевага залежить від мережевих ефектів, меж платформи, довіри, інтерфейсів і правил розподілу цінності.
Управління віртуальними організаційними коаліціями	Школа колаборативних мережевих організацій. Л. Камарінья-Матуш, Х. Афсарманеш, Бернгард Р. Катці.	Тимчасова конфігурація автономних партнерів мобілізує розподілені компетентності через цифрову інфраструктуру; стійкість визначають готовність, довіра й інтероперабельність.
Адаптивне командування та колективна інноваційна спроможність	Наука про управління командами, психологічна безпека та adaptive teaming. Е. Едмондсон, Е. Салас, С. Козловські, Д. Ілген, С. Танненбаум.	Управління командо-творенням; інноваційні механізми підтримки спільної мети, безпеки, рефлексії, надійності і перебудови ролей.
Менеджмент експертно-знанневих мереж і доповнених рішень	Управління знаннями, спільноти практики та організаційний мережевий аналіз. Е. Венгер, І. Нонака, Х. Такеучі, Т. Девенпорт, Л. Прусак, Р. Крос, Е. Паркер.	Управління розподілом критичних знань між людьми, цифровими артефактами та моделями ІІІ; цінність визначає здатність знайти експерта, передати контекст і перетворити знання на рішення.

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9; 14; 15; 16; 18; 20]

Перспективним напрямом розвитку сучасних концепцій менеджменту є посилення їх міждисциплінарності, зумовлене ускладненням організаційних систем, мережевізацією економічних взаємодій, цифровізацією управлінських процесів і розподілом повноважень між численними автономними суб'єктами. Їх подальший розвиток потребує не механічного поєднання положень різних наукових напрямів, а встановлення змістової, методологічної та інструментальної сумісності між ними. Результатом такої інтеграції може стати формування концепції потенціалу інтеграції менеджменту (рис. 1).

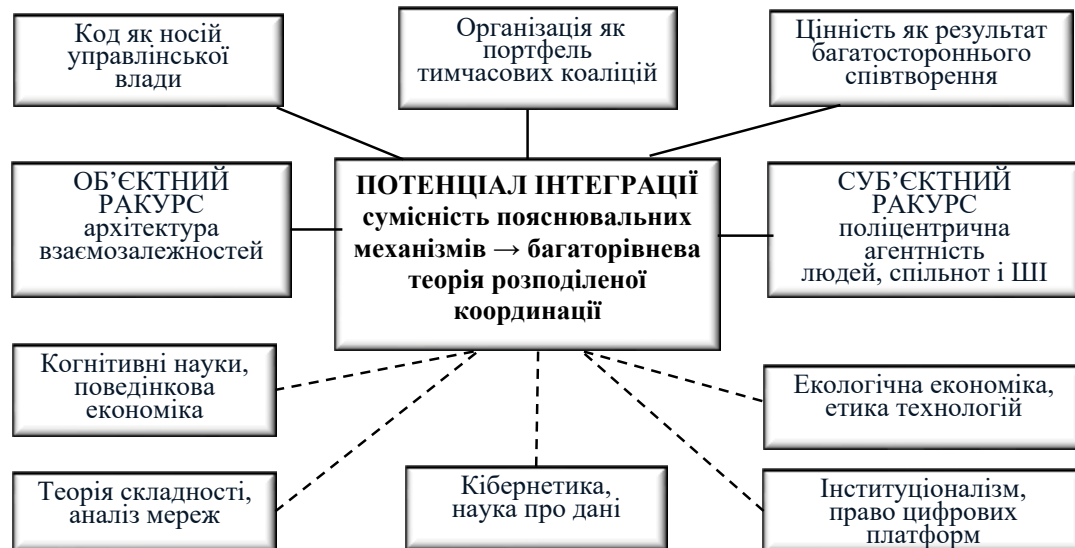


Рис. 1. Перспективи розвитку концепцій менеджменту у напрямі міждисциплінарності, що зумовить формування концепції потенціалу інтеграції менеджменту

Джерело: власні дослідження

Теоретико-методологічною основою формування цієї концепції може бути багаторівнева теорія розподіленої координації. Її застосування дає змогу пояснювати управлінські процеси як результат взаємодії множини відносно автономних центрів прийняття рішень, між якими розподіляються інформація, знання, ресурси, відповідальність і регуляторні повноваження. Координація в такій системі не зосереджується виключно в єдиному управлінському центрі, а здійснюється одночасно на індивідуальному, груповому, організаційному, міжорганізаційному, платформному та інституційному рівнях. Завдяки цьому інтеграція менеджменту постає не як уніфікація управлінських практик, а як їх узгоджена взаємодія за збереження функціональної автономії учасників.

Висновки. Розвиток сучасних теорій менеджменту відбувається через взаємопроникнення системного, процесного, ситуаційного, поведінкового, ресурсного, знаннєвого, інституційного, мережевого та екосистемного підходів. Їх оновлення детермінується цифровізацією, ускладненням міжорганізаційних зв'язків, глобальною нестабільністю, посиленням ризиків і розширенням соціально-екологічної відповідальності організацій.

Складниками концептуального ядра сучасного менеджменту віднесено динамічний дизайн конфігурації організаційних систем, платформно-екосистемне управління багатосторонньою взаємодією, управління віртуальними організаційними коаліціями, адаптивне командування та менеджмент експертно-знанневих мереж. Поєднання цих концепцій забезпечує узгодження структури, процесів, цифрових інтерфейсів, компетентностей, знань і механізмів відповідальності.

Інтеграції управлінських концепцій має ґрунтуватися не на механічному об'єднанні теоретичних положень, а на сумісності пояснювальних механізмів, спільності категоріального апарату, узгодженості рівнів аналізу та визначеності граничних умов. Класифікувати методи дослідження менеджменту необхідно за функціями концептуалізації, діагностики, пояснення, прогнозування, проектування й оцінювання управлінських інтервенцій.

Перспективним напрямом розвитку концептуального базису менеджменту є формування концепції потенціалу інтеграції менеджменту, яка характеризуватиме здатність управлінської науки забезпечу-

вати змістову, методологічну та інструментальну сумісність різних концепцій. Теоретичною основою цієї концепції запропоновано визначити багаторівневу теорію розподіленої координації, що пояснює узгодження інформації, знань, ресурсів, повноважень і відповідальності між автономними центрами прийняття рішень.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на операціоналізацію потенціалу інтеграції менеджменту, формування системи його показників та емпіричну перевірку механізмів розподіленої координації в організаційних, міжорганізаційних і платформних системах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бей Г. В., Сіснерос М. Теорії менеджменту в умовах глобальних потрясінь: аналіз сучасних тенденцій. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3 (59). С. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.1>
2. Кушнір Л. В., Москвіченко І. М., Стаднік В. Г. Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С. 137–149. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-137-149>
3. Kimsey M., Besharov M., Casasnovas G., Höllerer M. A. Thinking in Systems: From Ceremonial to Meaningful Use of Systems Perspectives in Organization and Management Research. *Academy of Management Annals*. 2025. Vol. 19, no. 2. P. 736–762. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0081>
4. Ndalamba K. K., Tomé E. R. B. Process Management: A Requirement for Organizational Excellence in the 21st Century Business Environment? In: *Leadership in a Changing World – A Multidimensional Perspective*. London : IntechOpen, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.101769>
5. Гришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
6. Жлуктенко А. Р., Савчук О. А., Лободзинська Т. П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6 (76). С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6>
7. Hagen M., Su W., Junge S. 60th birthday of “A Behavioral Theory of the Firm”: a review of the relational concepts and recommendations for future research. *Management Review Quarterly*. 2024. Vol. 74, no. 4. P. 2637–2682. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00369-x>
8. Rousseau D. M., ten Have S. Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51, no. 3. Art. 100899. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
9. Cortina J. M., Köhler T., Aulisi L. C. Current reproducibility practices in management: what they are versus what they could be. *Journal of Management Scientific Reports*. 2023. Vol. 1, no. 3–4. P. 171–205. DOI: <https://doi.org/10.1177/27550311231202696>
10. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25>
11. Lee S. H., Zhou Y. The Outlook for Sustainable Development Goals in Business and Management: A Systematic Literature Review and Keyword Cluster Analysis. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 19. Art. 11976. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911976>
12. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5.13>
13. Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Ренчковська В. Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-17>
14. Obel B., Kallehave P. Designing a sustainable organization: the four I's framework. *Journal of Organization Design*. 2022. Vol. 11, no. 2. P. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00122-w>
15. Müller R., Alonderienė R., Chmieliauskas A. et al. Governance of Interorganizational Project Networks. Newtown Square. PA : *Project Management Institute*. 2022. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/governance-interorganizational-projects-13452> (дата звернення: 22.08.2026).
16. Gawer A. Digital platforms' boundaries: the interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*. 2021. Vol. 54, no. 5. Art. 102045. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
17. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, no. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
18. Cross R. Beyond Collaboration Overload: How to Work Smarter, Get Ahead, and Restore Your Well-Being. Boston : *Harvard Business Review Press*. 2021. 256 p. URL: <https://store.hbr.org/product/beyond-collaboration-overload-how-to-work-smarter-get-ahead-and-restore-your-well-being/10414> (дата звернення: 06.08.2026).
19. Blind K., Kenney M., Leiponen A., Simcoe T. Standards and innovation: a review and introduction to the special issue. *Research Policy*. 2023. Vol. 52, no. 8. Art. 104830. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104830>
20. Zajac S., Woods A., Tannenbaum S., Salas E., Holladay C. L. Overcoming Challenges to Teamwork in Healthcare. A Team Effectiveness Framework and Evidence-Based Guidance. *Frontiers in Communication*. 2021. Vol. 6. Art. 606445. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.606445>

REFERENCES:

1. Bei H. V. & Sisneros M. (2025). Teorii menedzhmentu v umovakh hlobalnykh potriasin: Analiz suchasnykh tendentsii [Management theories amid global shocks: An analysis of contemporary trends]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, no. 3(59), pp. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.1> (in Ukrainian)
2. Kushnir L. V., Moskvychenko I. M. & Stadnik V. H. (2024). Rozvytok suchasnykh kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya v upravlinskii diialnosti [Development of modern management concepts and their application in management activities]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannya na transporti – Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*, no. 3(88), pp. 137–149. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-137-149> (in Ukrainian)
3. Kimsey M., Besharov M., Casasnovas G. & Höllerer M. A. (2025). Thinking in systems: From ceremonial to meaningful use of systems perspectives in organization and management research. *Academy of Management Annals*, vol. 19, no. 2, pp. 736–762. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0081>
4. Ndalamba K. K. & Tomé E. R. B. (2021). Process management: A requirement for organizational excellence in the twenty-first century business environment? In M. Mohiuddin, B. Khalid, M. S. Al Azad, & S. Ed-Dafali (Eds.), *Leadership in a changing world: A multidimensional perspective*. London, England: IntechOpen. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.101769>
5. Hryshko V. V. (2021). Suchasni kontseptsii menedzhmentu ta yikh zastosuvannya v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky Ukrainy [Modern concepts of management and their application in the context of the digitalization of the Ukrainian economy]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, no. 1(80), pp. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246) (in Ukrainian)
6. Zhluktenko A. R., Savchuk O. A. & Lobodzynska T. P. (2021). Doslidzhennia metodiv pryiniattia upravlinskykh rishen ta ryzykiv, shcho yikh suprovodzhuiut [Research on management decision-making methods and the risks accompanying them]. *Naukovyi pohliad: Ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, no. 6(76), pp. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-6> (in Ukrainian)
7. Hagen M., Su W. & Junge S. (2024). 60th birthday of “A behavioral theory of the firm”: A review of the relational concepts and recommendations for future research. *Management Review Quarterly*, vol. 74, no. 4, pp. 2637–2682. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00369-x>
8. Rousseau D. M. & ten Have S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, vol. 51, no. 3, Article 100899. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
9. Cortina J. M., Köhler T. & Aulisi L. C. (2023). Current reproducibility practices in management: What they are versus what they could be. *Journal of Management Scientific Reports*, vol. 1, no. 3–4, pp. 171–205. DOI: <https://doi.org/10.1177/27550311231202696>
10. Andrushkevych, N. V., Chen, N. O., & Podibka, V. V. (2024). Osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v upravlinni pidpryemstvom [Peculiarities of the process approach in enterprise management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 20, pp. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25> (in Ukrainian)
11. Lee S. H. & Zhou Y. (2022). The outlook for Sustainable Development Goals in business and management: A systematic literature review and keyword cluster analysis. *Sustainability*, vol. 14, no. 19, Article 11976. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911976>
12. Oliinyk, I. V. (2022). Pidvyshchennia stiikosti orhanizatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Increasing the resilience of the organizational development of domestic enterprises in the context of economic digitalization]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 14, pp. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.5> (in Ukrainian)
13. Tkachuk H. Yu., Vyhovskyi V. H. & Renchkovska V. L. (2022). Ryzyk-menedzhment u systemi upravlinnia pidpryemstvom [Risk management in the enterprise management system]. *Infrastruktura rynku [Market Infrastructure]*, no. 63, pp. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-1> (in Ukrainian)
14. Obel B. & Kallehave P. (2022). Designing a sustainable organization: The four I's framework. *Journal of Organization Design*, vol. 11, no. 2, pp. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00122-w>
15. Müller R., Alonderienė R., Chmieliauskas A., Drouin N., Ke Y., Minelgaite I., ... Pilkienė M. (2022). *Governance of interorganizational project networks*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Available at: Project Management Institute Learning Library.
16. Gawer A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, vol. 54, no. 5, Article 102045. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102045>
17. Hillmann J. & Guenther E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, vol. 23, no. 1, pp. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
18. Cross R. (2021). *Beyond collaboration overload: How to work smarter, get ahead, and restore your well-being*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Available at: Harvard Business Review Press.
19. Blind K., Kenney M., Leiponen A. & Simcoe T. (2023). Standards and innovation: A review and introduction to the special issue. *Research Policy*, vol. 52, no. 8, Article 104830. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104830>
20. Zajac S., Woods A., Tannenbaum S., Salas E. & Holladay C. L. (2021). Overcoming challenges to teamwork in healthcare: A team effectiveness framework and evidence-based guidance. *Frontiers in Communication*, vol. 6, Article 606445. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.606445>

УДК 005.1:001.8

JEL M10, M19

Кравчук Ірина Ігорівна, доктор економічних наук, професор, Поліський національний університет.
Сучасні теорії і концепції менеджменту: актуальні тренди наукового дискурсу.

У статті досліджено трансформацію наукового дискурсу менеджменту, зумовлену цифровізацією, мережевізацією, нестабільністю середовища та розширенням відповідальності організацій. Проблему визначено як фрагментарність теоретичних пояснень, що ускладнює пізнання багаторівневих організаційних систем і вибір адекватних механізмів управління. Метою дослідження є формування концептуального базису для розвитку сучасних теорій менеджменту відповідно до актуальних трендів старновлення управлінської науки. Систематизовано перехід від домінування ієрархічних моделей до поєднання організаційного дизайну, платформно-екосистемного врядування, віртуальних коаліцій, адаптивного командування й управління знаннями мережами. Доведено, що інтеграція підходів має ґрунтуватися на сумісності пояснювальних механізмів, рівнів аналізу та граничних умов. Обґрунтовано доцільність формування концепції потенціалу інтеграції менеджменту на засадах багаторівневої теорії розподіленої координації.

Ключові слова: сучасні теорії менеджменту; концепції менеджменту; науковий дискурс; концептуальний базис менеджменту; організаційний дизайн; платформно-екосистемне управління; розподілена координація; потенціал інтеграції менеджменту.

UDC 005.1:001.8

JEL M10, M19

Iryna Kravchuk. Doctor of Economic Sciences, Professor, Polissia National University. **Contemporary theories and concepts of management: current trends in scholarly discourse.**

The article examines the transformation of scientific discourse on management under the influence of digitalization, networked interaction, and environmental turbulence. The research problem stems from fragmented theoretical explanations of structures, processes, behaviour, resources, knowledge, platforms, and stakeholder relations, which obscure their combined influence on managerial outcomes. The purpose of the study is to develop a conceptual foundation for the advancement of modern management theories in accordance with current trends in the evolution of management science. The study reveals a transition from hierarchical and normative models to a multilevel view of an organization as an open configuration of decision rights, end-to-end processes, digital interfaces, knowledge flows, and interdependent actors. The conceptual core combines dynamic organizational design, platform and ecosystem governance, virtual organizational coalitions, adaptive team formation, and expert knowledge networks. It is established that productive theoretical synthesis cannot be reduced to the mechanical accumulation of approaches. Its validity requires a primary causal mechanism, complementary explanations, common constructs, consistent units of analysis, and explicit boundary conditions. Research methods are classified by their functions in conceptualization, diagnosis, explanation, forecasting, design, and evaluation of interventions. The findings show that strategic flexibility, digital maturity, organizational resilience, human responsibility, and sustainability are interrelated properties rather than isolated priorities. The concept of management integration potential is proposed as a promising direction for interdisciplinary research. Its theoretical foundation is the multilevel theory of distributed coordination, which explains the alignment of information, knowledge, resources, authority, and accountability across individual, team, organizational, interorganizational, platform, and institutional levels. The results support the diagnosis of weak links in managerial architecture and the design of coherent transformations while preserving the functional autonomy of participants.

Key words: modern management theories; management concepts; scientific discourse; conceptual foundation of management; organizational design; platform and ecosystem governance; distributed coordination; management integration potential.