

Тамара ПОПОВИЧ

канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

Людмила ГАЛЬКО

канд.екон.наук, доцент,
кафедри маркетингу
Західноукраїнського національного університету

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ «МЕНЕДЖМЕНТ 4.0»

Розвиток сучасних систем менеджменту організації є закономірним процесом адаптації управлінської діяльності до зростаючої складності зовнішнього середовища. Трансформація системи менеджменту відображає поступовий перехід від відносно простих, лінійних моделей адміністрування та координування діяльності до складних інтегрованих систем, що поєднують стратегічні, процесні, інноваційні та соціальні аспекти управління. У логіці еволюції управлінських підходів простежується послідовна зміна пріоритетів: від управління ресурсами – до управління людьми, знаннями, ризиками та змінами [2].

Сучасна система менеджменту функціонує як гібридна модель, що інтегрує декілька фундаментальних напрямів управління, кожен із яких забезпечує відповідну організаційну ефективність (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями розвитку сучасних систем менеджменту

Напрямок	Зміст	Організаційна ефективність
Процесний менеджмент	Управління бізнес-процесами (BPM)	Операційна ефективність
Стратегічний менеджмент	Довгостроковий розвиток	Стійкість на ринку
Ризик-менеджмент	Управління невизначеністю та кризами	Запобігання кризам

Напрямок	Зміст	Організаційна ефективність
Менеджмент якості (ISO, TQM)	Стандартизація та контроль якості	Стабільність результату
Проектний менеджмент	Управління змінами та інноваціями	Гнучкість та швидкість
Digital-менеджмент	Великі дані, штучний інтелект (AI), автоматизація процесів	Швидкість прийняття рішень
ESG-менеджмент	Соціальна та екологічна відповідальність	Довіра інвесторів та суспільства

Процесний менеджмент спрямовується на підвищення операційної ефективності шляхом оптимізації послідовності дій і ресурсних потоків. Стратегічний менеджмент формує довгострокову стійкість організації через визначення векторів розвитку та адаптацію до ринкових змін. Ризик-менеджмент мінімізує вплив невизначеності, сприяє запобіганню системним кризам і підвищує життєздатність організації. Менеджмент якості, що реалізується через стандартизацію процесів та концепцію загального управління якістю (TQM), забезпечує належний рівень якості продукції та задоволеність споживачів. Проектний менеджмент надає інструментарій для реалізації змін у динамічному середовищі, тоді як Digital-менеджмент прискорює прийняття управлінських рішень завдяки автоматизації процесів і використанню великих масивів даних. Водночас ESG-менеджмент формує довіру до організації через реалізацію принципів соціальної відповідальності, екологічної свідомості та прозорості управлінських практик.

Домінуючим трендом розвитку сучасних систем менеджменту є перехід від розрізнених функціональних підсистем до інтегрованої системи менеджменту, що передбачає об'єднання стратегічних, процесних, якісних, ризикових і цифрових аспектів управління в єдину управлінську архітектуру. Така інтеграція здійснюється через узгодження стратегічних цілей, формування наскрізної структури бізнес-процесів, уніфікацію документації та створення спільної системи моніторингу результативності, зокрема шляхом поєднання

різних підходів до оцінювання ефективності. Це дає змогу зменшити внутрішньоорганізаційні суперечності, оптимізувати використання ресурсів і досягти синергетичного ефекту.

Сучасні системи менеджменту вибудовуються в рамках управлінської парадигми «Менеджменту 4.0», яка розглядається як сучасна концепція управління організаціями в умовах цифрової трансформації та прискореного розвитку інноваційних технологій в контексті технологічного прориву Industry 4.0. Вона є логічним продовженням розвитку управлінської думки та відображає перехід від інструментальних принципів організації діяльності до гнучких, мережевих і цифрово інтегрованих форм управління. Якщо попередні етапи розвитку менеджменту пов'язувалися з удосконаленням функціональної ефективності, оптимізацією виробничих процесів, підвищенням якості управлінських рішень, то Менеджмент 4.0 акцентує увагу на синергії людини і технологій, використанні даних як стратегічного ресурсу та формуванні адаптивних бізнес-моделей [1; 3; 4; 5].

Логіка цієї концепції полягає у тому, що організація розглядається як динамічна цифрово інтегрована система, яка функціонує не лише в межах власної структури, але й у ширших бізнес-екосистемах, мережах партнерства, платформах взаємодії та інноваційних спільнотах. Управління в такій системі передбачає постійне балансування між стабільністю і змінами, між стандартизацією процесів і необхідністю експериментування, між технологічною автоматизацією і творчим внеском людини.

Фундаментальними засадами Менеджменту 4.0 є:

– цифрова конвергенція та Data-Driven-підхід, що ґрунтується на використанні великих даних (Big Data) і штучного інтелекту як ключової основи для прийняття рішень. Управлінські рішення ухвалюються на основі актуальних даних у режимі реального часу, а не інтуїтивних припущень чи застарілої звітності;

– мережева архітектура (Decentralization), яка базується на автономності управлінських структур замість жорсткої вертикальної ієрархії. Команди та підрозділи функціонують як

відносно самостійні «мікропідприємства», наділені правом оперативного прийняття рішень;

– гібридна колаборація (Human-Machine Interaction), у межах якої алгоритми та системи штучного інтелекту розглядаються не лише як інструменти, а як цифрові помічники, інтегровані в бізнес-процеси;

– адаптивність та гнучкість (Agility), що проявляються у здатності системи швидко реконфігуруватися під впливом змін зовнішнього середовища;

– екосистемність, відповідно до якої організація розглядається не як ізольована структура, а як елемент глобальної мережі постачальників, клієнтів і партнерів, де створення цінності відбувається спільно.

Загалом, Менеджмент 4.0 можна розглядати як модель адаптивного управління складними соціотехнічними системами, де ключову роль відіграє інтеграція інформаційних технологій, аналітики даних і нових форм організаційної взаємодії.

Реалізація ідей Менеджменту 4.0 суттєво трансформує функціональні механізми управління. Так, функція планування трансформується у напрямі гнучкого стратегування, де довгострокові орієнтири поєднуються з можливістю швидкого коригування дій. Організаційна функція змінюється через поширення плоских оргструктур, кросфункціональних команд, проєктних і матричних форм взаємодії, а також через використання цифрових платформ координації діяльності. Мотиваційні механізми зміщуються від переважно матеріального стимулювання до розвитку внутрішньої мотивації, залученості персоналу, можливостей професійного розвитку і співтворчості. Контроль проявляється через механізми самоконтролю, прозорі критеріїв оцінювання результативності, управління за цілями та ключовими результатами, а також цифровий моніторинг процесів у реальному часі. У такому контексті управління набуває проактивного характеру: менеджмент не лише реагує на зміни середовища, а й прагне їх передбачати, формувати нові ринкові

ніші, трансформувати організаційні процеси та ініціювати інновації.

Загалом Менеджмент 4.0 доцільно розглядати як модель адаптивного управління складними соціотехнічними системами, у межах якої ключову роль відіграє інтеграція інформаційних технологій, аналітики даних і новітніх форм організаційної взаємодії

Список використаних джерел:

1. Вавдіюк Н. С., Мельничук М.Д. Менеджмент Індустрії 4.0: навчальний посібник для здобувачів закладів вищої освіти. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 182 с.
2. Попович Т. М., Галько А. Р. Новітні технології управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. 15 травня 2020р. року. Тернопіль, 2020. Ч.1. С.151-154.
3. Трут О.О., Гнилянська О.В. Адаптація менеджменту до викликів «Індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Випуск 1(11). С.37-44
4. Haleem A., Javaid M., Pratar Singh R., Suman R., Khan Sh. Management 4.0: Concept, applications and advancements. *Sustainable Operations and Computers*. 2023, Vol. 4
5. Jurgen Appelo. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Longman (Pearson Education). 2011. 432с.