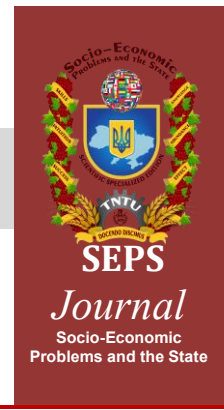




ISSN 2223-3822

Mosiy, O., Rudakevych, M. & Horbatiuk, V. (2026) New management paradigms of Ukrainian companies under conditions of socio-cultural globalization changes. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 34, no. 1, pp. 131-144. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26mobsge.pdf>



НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Ольга МОСІЙ

Марія РУДАКЕВИЧ

Василь ГОРБАТЮК

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: imosiy@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5131-761X>

e-mail: rudakevych.mi@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-0234>

e-mail: nashe.misto@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7303-5690>



Article history:

Received: 15.04.2026

1st Revision: 03.05.2026

Accepted: 15.05.2026

JEL classification:

M14

UDC:

331.1

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2026.01.131>

Анотація. У статті досліджено трансформацію управлінських парадигм українських компаній в умовах соціокультурних глобалізаційних змін, цифровізації та зростання невизначеності бізнес-середовища. Обґрунтовано, що сучасні глобалізаційні процеси суттєво впливають на систему менеджменту, зумовлюючи необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, адаптивних і людиноцентричних підходів. Актуальність дослідження визначається потребою теоретичного осмислення нових парадигм управління та розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в діяльність українських компаній. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трансформації менеджменту під впливом соціокультурної глобалізації, цифрової трансформації та міждисциплінарних змін. Встановлено, що сучасні концепції менеджменту орієнтовані на інтеграцію інновацій, розвиток людського капіталу, цифровізацію управлінських процесів і формування адаптивних організаційних структур. У роботі визначено сутність парадигми управління як системи базових уявлень, цінностей і моделей, що формують управлінську діяльність. Досліджено еволюцію управлінських підходів від класичних теорій до сучасних концепцій, зокрема трансформаційного, людиноцентричного, гнучкого та цифрового менеджменту. Обґрунтовано, що соціокультурна глобалізація виступає ключовим чинником трансформації менеджменту, впливаючи на корпоративну культуру, поведінку персоналу та моделі лідерства. Визначено основні виклики та можливості для українських компаній у контексті глобалізаційних змін, серед яких: необхідність інтеграції глобальних цінностей із національними особливостями, розвиток міжкультурної комунікації, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності. Окреслено ключові компоненти нових управлінських парадигм, зокрема людиноцентризм, гнучкість, інноваційність, цифровізацію, інтегративність, соціальну відповідальність та кроскультурність. Запропоновано практичні напрями впровадження нових управлінських парадигм в українських компаніях, зокрема цифровізацію управління, використання Agile-підходів, розвиток HR-аналітики, інтеграцію принципів сталого розвитку та перехід до гібридних моделей менеджменту.

Ключові слова: управлінські парадигми, соціокультурна глобалізація, цифровий менеджмент, людиноцентричний підхід, гнучке управління (Agile), трансформація менеджменту.



Мосій О., Рудакевич М., Горбатюк В. Нові парадигми управління українськими компаніями в умовах соціокультурних глобалізаційних змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2026. Вип. 1 (34). С. 131-144. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26mobsge.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

У сучасних умовах стрімких глобалізаційних процесів система менеджменту підприємств зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані з впливом соціокультурних змін, цифровою трансформацією та підвищенням невизначеності зовнішнього середовища. Глобалізація як багатовимірне явище суттєво впливає на структуру цінностей, поведінкові моделі та культурні практики, спричиняючи інтеграцію різних культурних систем та формуючи нові вимоги до управлінської діяльності [3].

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю теоретичного осмислення сутності нових парадигм управління та практичного визначення напрямів їх впровадження в українських компаніях. Це стає важливим в умовах глобальних трансформацій, що вимагають переосмислення традиційних управлінських підходів та розвитку адаптивних, інноваційних і людиноцентричних моделей управління.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У науковій літературі останніх років відзначається зростання уваги до трансформації управлінських парадигм під впливом глобалізаційних викликів та соціальних трансформацій. Так, дослідження Ткаченка та Чернової [4] аналізують еволюцію управлінської думки від класичних теорій до сучасних концепцій, які формуються під впливом цифровізації, глобалізації та міждисциплінарних змін. Подібно, Мартинець і Руденко [1] виділяють тенденції розвитку менеджменту, серед яких адаптивні структури організацій, цифрова трансформація, соціально-екологічна відповідальність.

В умовах соціокультурної глобалізації сучасні підходи до менеджменту виходять за межі традиційних ієрархічних моделей, орієнтуючись на гнучкість, інновації та врахування мультикультурних контекстів діяльності. Ці зміни потребують формування нових парадигм управління, здатних забезпечити адаптацію організацій до динамічного зовнішнього середовища та інтеграцію різних соціальних і культурних впливів у процес прийняття управлінських рішень [2].

3. Постановка завдання.

Об'єктом дослідження є процеси трансформації менеджменту українських компаній. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади формування нових управлінських парадигм.

Завданнями дослідження є: 1) проаналізувати сучасні підходи до менеджменту в умовах глобалізаційних змін; 2) визначити вплив соціокультурних факторів на систему управління організаціями; 3) окреслити ключові компоненти нових парадигм управління; 4) запропонувати рекомендації щодо впровадження нових парадигм управління в практику українських компаній.

При написанні статті використано методологічний інструментарій: аналіз і синтез літератури, теоретичне узагальнення, системний аналіз, порівняльний аналіз, абстрагування, структурно-функціональне моделювання, кейс-стаді (для прикладів Kyivstar, Nova Poshta, DTEK, Ajax).

4. Виклад основного матеріалу.

Парадигма управління – це сукупність базових уявлень, цінностей, методів і моделей, що визначають спосіб організації управлінської діяльності в певний історичний період. Вона формує систему концепцій, що впливають на те, як організації бачать свою місію, структуру, процеси й рішення. У класичному розумінні парадигма

менеджменту включає традиційні підходи до планування, організації, мотивації та контролю, але сучасні зміни потребують перегляду цих основ у бік адаптивності, інноваційності та гнучкості. Сучасні дослідження наголошують, що парадигма управління постійно змінюється під впливом суспільних трансформацій, що вимагає інтеграції нових підходів і моделей у практику менеджменту. Класичні підходи до менеджменту були ефективними у стабільному середовищі індустріальної економіки, але обмежені у застосуванні в умовах швидких змін і високої невизначеності.

Сучасні підходи включають: трансформаційне управління, яке акцентує увагу на лідерстві, змінах і мотивації персоналу; гнучкі підходи, що забезпечують адаптивність і швидке реагування на зміни; людиноцентричний менеджмент, що фокусується на розвитку людського капіталу; цифровий менеджмент, що інтегрує цифрові технології в управлінські процеси.

Дослідження останніх років підтверджують, що сучасний менеджмент має бути здатним інтегрувати інновації, забезпечувати гнучкість і відповідати на виклики глобалізації та цифрової трансформації [12].

Соціокультурна глобалізація – це процес інтенсивної інтеграції культурних, соціальних і ціннісних систем різних народів, що спричинює взаємний вплив культурних норм, комунікаційних практик та соціальних моделей поведінки. У контексті менеджменту соціокультурна глобалізація проявляється у: зростанні мультикультурності робочих колективів; потребі враховувати культурні відмінності в управлінських рішеннях; розповсюдженні глобальних цінностей, таких як інклюзивність, соціальна відповідальність та сталий розвиток.

Сучасні дослідження підкреслюють, що глобалізація не лише економічне явище, але й соціокультурне, яке суттєво впливає на теорії та практики менеджменту, формуючи нові вимоги до лідерства, комунікацій та організаційної поведінки [6].

Глобалізаційні процеси виступають потужним катализатором трансформації управлінських парадигм. Зокрема: глобальна конкуренція змушує організації впроваджувати інновації та адаптувати структури управління; розвиток цифрових технологій створює нові можливості для автоматизації, аналітики даних і віддаленого управління; соціальні зміни (мультикультурність, мобільність працівників) вимагають гнучких і людиноцентричних управлінських підходів.

Аналітичні огляди літератури показують, що сучасна теорія менеджменту дедалі більше акцентує увагу на інтеграції інновацій, сталості та трансформаційного лідерства як ключових елементів нових управлінських парадигм, що відповідають вимогам глобального середовища.

Глобалізаційні процеси трансформують корпоративну культуру організацій, змушуючи їх переосмислювати традиційні підходи до управління персоналом, цінностей та норм поведінки. Зокрема, сучасні дослідження підкреслюють, що глобалізація сприяє розвитку інноваційного мислення, інклюзивності та цифрової компетентності всередині організацій, а також вимагає балансу між локальними цінностями та глобальними стандартами управління [17].

В українському контексті це означає, що компанії мають адаптувати свої внутрішні управлінські практики до вимог мультикультурності, де працівники можуть мати різні цінності, очікування щодо стилю управління та комунікації. Це стає критично важливим у міжнародних проєктах та у співпраці з іноземними інвесторами.

Соціокультурні глобалізаційні зміни впливають і на поведінку працівників, і на очікування щодо лідерства. Сучасні працівники орієнтовані на гнучкість робочих умов, міжкультурну комунікацію, можливості для професійного розвитку, соціальну відповідальність компаній. Це вимагає від менеджерів нового типу лідерства — здатного враховувати культурні відмінності, стимулювати інновації та створювати умови для ефективної взаємодії в мультикультурних командах.

Українські компанії в умовах соціокультурної глобалізації стикаються з низкою викликів: необхідність інтеграції глобальних цінностей без втрати локальної ідентичності; адаптація до міжнародних стандартів управління; розвиток компетенцій у сфері міжкультурної комунікації; впровадження інноваційних технологій у управлінські процеси.

Водночас соціокультурні зміни відкривають і нові можливості: доступ до глобальних ринків праці; розширення партнерських мереж; підвищення привабливості для іноземних інвестицій; формування позитивного іміджу на міжнародній арені.

У сучасних умовах соціокультурної глобалізації відбувається перехід від традиційних (раціонально-бюрократичних) моделей управління до нових парадигм, які базуються на гнучкості, інноваційності та людиноцентризмі. Ці парадигми формуються під впливом цифрової трансформації, розвитку штучного інтелекту, глобальної конкуренції та зміни ціннісних орієнтацій суспільства.

Сучасні дослідження підкреслюють, що нова управлінська парадигма є інтегративною, поєднуючи технологічні, соціальні та гуманістичні аспекти управління.

Однією з ключових сучасних парадигм є людиноцентричний менеджмент, який передбачає орієнтацію на потреби, добробут і розвиток працівників.

Згідно з сучасними дослідженнями, людиноцентричні організації: базуються на цінностях гідності, справедливості та добробуту; забезпечують позитивний досвід працівників; використовують участь персоналу у прийнятті рішень; сприяють розвитку інклюзивного середовища [18]. Крім того, людиноцентричний підхід виступає інтеграційною основою для поєднання інновацій і благополуччя працівників, що підвищує адаптивність організацій [7].

Гнучка парадигма управління є відповіддю на зростаючу динамічність зовнішнього середовища. Він передбачає: децентралізацію прийняття рішень; короткі цикли планування; адаптивність до змін; командну взаємодію.

Дослідження показують, що впровадження гнучкої парадигми управління потребує не лише змін у процесах, а й глибокої трансформації організаційної культури, структури та компетенцій персоналу. Крім того, цей підхід дедалі частіше поєднується з цифровими технологіями та штучним інтелектом, що формує нові гібридні моделі управління [13].

Сучасні організації все частіше використовують гібридні моделі управління, які поєднують елементи класичних і сучасних підходів.

Гібридний менеджмент: інтегрує жорсткі (структурні) та м'які (поведінкові) методи; поєднує стабільність і гнучкість; враховує як економічні, так і соціокультурні аспекти управління; базується на принципах етики та корпоративної соціальної відповідальності. Цей підхід є особливо актуальним для компаній, що перебувають у стані трансформації, зокрема українських.

Цифрова трансформація формує нову парадигму управління, в якій ключову роль відіграють: дані та аналітика; штучний інтелект; автоматизація бізнес-процесів; цифрові платформи.

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифровізація не лише підвищує ефективність, але й змінює саму природу управління, вимагаючи нових компетенцій і підходів до організації праці. Водночас важливою тенденцією є поєднання цифровізації з людиноцентризмом, що забезпечує баланс між технологічною ефективністю та соціальними аспектами управління.

Сучасні організації все більше орієнтуються на розвиток гнучкості людського капіталу. Ця парадигма передбачає: розвиток адаптивних компетенцій працівників; безперервне навчання; ефективне управління знаннями; швидке реагування на зміни середовища.

Згідно з новітніми дослідженнями, гнучкість людського капіталу є критичною умовою успішної реалізації проєктів і забезпечення стійкого розвитку організацій [15].

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна виділити ключові характеристики нових управлінських парадигм: людиноцентризм (орієнтація на працівника як ключову цінність); гнучкість і адаптивність; інноваційність і цифровізація; інтегративність (поєднання різних підходів); етичність і соціальна відповідальність; кроскультурність і глобальна орієнтація; мережевість і командна взаємодія.

У сучасних умовах українські компанії поступово інтегрують нові управлінські парадигми, зокрема: цифровий менеджмент; Agile та гібридні підходи; людиноцентричні HR-моделі; ESG-орієнтоване управління.

Ці трансформації зумовлені необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптації до глобальних ринків і реагування на високий рівень невизначеності. При цьому цифровізація виступає ключовим драйвером змін, оскільки вона змінює бізнес-моделі, процеси створення цінності та взаємодію з клієнтами [8].

Незважаючи на актуальність нових підходів, їх практична реалізація супроводжується низкою системних бар'єрів:

1) організаційний опір змінам. Традиційні управлінські культури часто не готові до переходу на гнучкі та децентралізовані моделі;

2) дефіцит компетенцій. Впровадження сучасних моделей управління потребує нових навичок: цифрової грамотності; аналітичного мислення; кроскультурної комунікації; управління змінами. Недостатній рівень кваліфікації менеджерів ускладнює реалізацію інноваційних підходів [16];

3) технологічні та інфраструктурні обмеження. Цифрова трансформація часто стримується: застарілими IT-системами; низькою якістю даних; фрагментованими бізнес-процесами;

4) інституційні та ресурсні обмеження. Серед них: обмежені фінансові ресурси; нестабільність зовнішнього середовища; недостатня підтримка з боку керівництва;

5) культурні бар'єри. Невідповідність між глобальними управлінськими практиками та локальними цінностями може ускладнювати їх імплементацію.

На основі сучасних досліджень можна виокремити ключові фактори успішного впровадження нових управлінських парадигм:

1) лідерство та стратегічне бачення. Ефективна трансформація потребує підтримки топ-менеджменту; чіткого стратегічного курсу; формування культури змін.

2) розвиток людського капіталу. Інвестування у: навчання персоналу; розвиток soft skills; формування адаптивних компетенцій. Сучасні підходи до HR-аналітики дозволяють оптимізувати управління талантами та підвищити ефективність рішень.

3) інтеграція цифрових технологій. Використання: великих даних (Big Data); штучного інтелекту; автоматизації процесів; цифрових платформ. Це забезпечує підвищення ефективності управління та швидкість прийняття рішень.

4) гнучкість організаційної структури. Перехід до: мережевих структур; командної роботи; самокерованих організацій. Дослідження показують, що відхід від жорстких ієрархій підвищує інноваційність і залученість персоналу;

5) управління організаційною культурою. Формування культури, що підтримує: відкритість; довіру; інноваційність; співпрацю.

Аналіз сучасних досліджень дозволяє виділити типові напрями впровадження нових парадигм: цифровізація управлінських процесів (перехід до цифрових платформ управління); впровадження Agile-підходів у проєктному менеджменті; розвиток HR-аналітики та data-driven management; інтеграція принципів сталого розвитку (ESG); перехід до гібридних моделей управління.

Разом з тим, практика показує, що просте впровадження технологій без зміни управлінської логіки не дає очікуваного ефекту. Трансформація має носити системний і

соціотехнічний характер, охоплюючи як технології, так і культуру, структуру та компетенції [9].

Особливостями впровадження нових парадигм в українських компаніях є: поєднання традиційних і сучасних моделей управління; прискорена цифровізація в умовах криз; висока адаптивність бізнесу; поступове впровадження європейських стандартів управління. При цьому існує потреба в системному підході до трансформації, розвитку управлінської культури, інтеграції глобальних практик із національними особливостями. У сучасних умовах соціокультурної глобалізації та цифрової економіки трансформація системи менеджменту українських компаній набуває системного характеру. Вона охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та соціокультурні аспекти. Сучасні дослідження доводять, що ефективна трансформація менеджменту базується на поєднанні стратегічного бачення, цифрових технологій та розвитку людського капіталу, що забезпечує підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств [5].

Стратегічними напрямками трансформації менеджменту є:

1) перехід до адаптивного стратегічного управління. Сучасні компанії відходять від жорсткого довгострокового планування до динамічних стратегій, які швидко коригуються відповідно до змін середовища;

2) формування екосистемного та мережевого мислення. Трансформація менеджменту передбачає перехід: від ієрархічних структур до мережевих; від конкуренції до співпраці (партнерства, стратегічні альянси) [11].

Сучасні моделі управління враховують взаємодію бізнесу з різними стейкхолдерами, що формує екосистемний підхід до управління.

Технологічними напрямками трансформації менеджменту є:

1) цифровізація управління (digital management). Вона включає: автоматизацію бізнес-процесів; використання Big Data та аналітики; впровадження ШІ; цифрові платформи управління. Дослідження показують, що цифровий менеджмент формує нові бізнес-моделі, підвищує ефективність рішень та забезпечує стратегічну гнучкість [19];

2) трансформація управлінських процесів. Цифровізація змінює саму логіку управління: скорочується час прийняття рішень; підвищується прозорість процесів; зростає роль даних у менеджменті. При цьому впровадження цифрових рішень потребує системного підходу та інтеграції у всі управлінські функції [14].

Організаційними напрямками трансформації є:

1) перехід до гнучких організаційних структур. Сучасні компанії переходять до: проєктних та матричних структур; Agile-організації; самокерованих команд. Це дозволяє підвищити швидкість реагування на зміни та ефективність використання ресурсів;

2) трансформація системи управління персоналом. Управління персоналом змінюється під впливом цифровізації та соціокультурних факторів: розвиток HR-аналітики; персоналізація управління; акцент на розвиток компетенцій; впровадження дистанційних форм роботи. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність постійного оновлення принципів управління персоналом відповідно до умов цифрової економіки.

Соціокультурними напрямками трансформації є:

1) розвиток корпоративної культури нового типу. Ключовими її характеристиками є: відкритість і довіра; інноваційність; орієнтація на цінності; підтримка змін [10];

2) формування нового типу лідерства. У сучасних умовах зростає роль: трансформаційного лідерства; цифрового лідерства; емоційного інтелекту керівників. Лідери виступають ключовими агентами змін, забезпечуючи інтеграцію стратегічних і культурних трансформацій.

Інноваційними напрямками трансформації є:

1) орієнтація на інновації та безперервне навчання. Сучасні компанії формують: системи knowledge management; інноваційні екосистеми; культуру навчання;

2) інтеграція принципів сталого розвитку (ESG). Трансформація менеджменту передбачає: екологічну відповідальність; соціальну орієнтацію; етичне управління. Це забезпечує довгострокову стійкість компаній у глобальному середовищі [5].

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна виділити такі ключові напрями трансформації менеджменту українських компаній: стратегічний – адаптивність і динамічність стратегій; технологічний – цифровізація та data-driven management; організаційний – гнучкі структури та нові форми зайнятості; соціокультурний – розвиток корпоративної культури та лідерства; інноваційний – орієнтація на знання та безперервне навчання; екосистемний – мережеві моделі взаємодії бізнесу.

Виходячи із вище викладеного, можемо запропонувати авторську модель «Інтегративна адаптивно-людиноцентрична парадигма управління». Запропонована модель відображає багаторівневу структуру сучасної парадигми управління. Управлінські підходи, організаційна система та інструменти трансформації формують взаємопов'язану систему, що функціонує під впливом соціокультурної глобалізації. Модель відображає перехід від традиційного управління до інтегрованої системи, що поєднує людиноцентризм, цифровізацію, гнучкість, соціокультурну адаптивність. Ключова ідея моделі – ефективність сучасного менеджменту досягається через баланс між технологіями, людьми та цінностями у глобалізованому середовищі. Ядром моделі, її ключовим елементом є людина/людський капітал: компетенції; мотивація; цінності; креативність. Принципами моделі є: людиноцентризм, адаптивність, інтегративність, інноваційність, кроскультурність, цифровізація (табл. 1).

Таблиця 1. Авторська модель інтегративної адаптивно-людиноцентричної парадигми управління в умовах соціокультурної глобалізації

Рівень моделі	Ключовий елемент	Зміст / характеристика	Управлінська функція	Очікуваний ефект
Зовнішній рівень (макро-середовище)	Соціо-культурна глобалізація	Глобальні культурні зміни, мультикультурність, цифровізація, ESG, невизначеність середовища	Формує зовнішні виклики та умови функціонування компаній	Адаптація компаній до глобальних змін
Системний рівень	Організаційна система	Гнучкі структури, мережева організація, адаптивні бізнес-процеси, корпоративна культура	Забезпечення внутрішньої узгодженості та ефективності	Підвищення організаційної гнучкості та стійкості
Процесний рівень	Управлінські підходи	Agile-менеджмент, data-driven management, людиноцентричне управління, кроскультурний менеджмент	Формування сучасних механізмів прийняття рішень і взаємодії	Підвищення швидкості та якості управлінських рішень
Технологічний рівень	Інструменти трансформації	AI, Big Data, цифрові платформи, HR-аналітика, автоматизація, ESG-інструменти	Технологічне забезпечення управлінських процесів	Підвищення ефективності та інноваційності управління
Ціннісний центр (ядро моделі)	Людський капітал	Компетентність, мотивація, креативність, цінності, лідерський потенціал	Генерація інновацій, прийняття рішень, розвиток організації	Зростання продуктивності та інноваційності

Джерело: власна розробка авторів

Графічну візуалізацію запропонованої моделі наведено на рис. 1. Концентрична структура схеми відображає взаємозв'язок чотирьох рівнів управління, об'єднаних навколо ядра – людського капіталу. Стрілки символізують вплив зовнішнього середовища (соціокультурної глобалізації) на внутрішні рівні моделі, а бічні мітки розкривають ключові принципи її функціонування. Така візуалізація дозволяє наочно

простежити, як технологічні інструменти трансформації, управлінські підходи та організаційна система формують узгоджену цілісність, центром якої виступає людина.

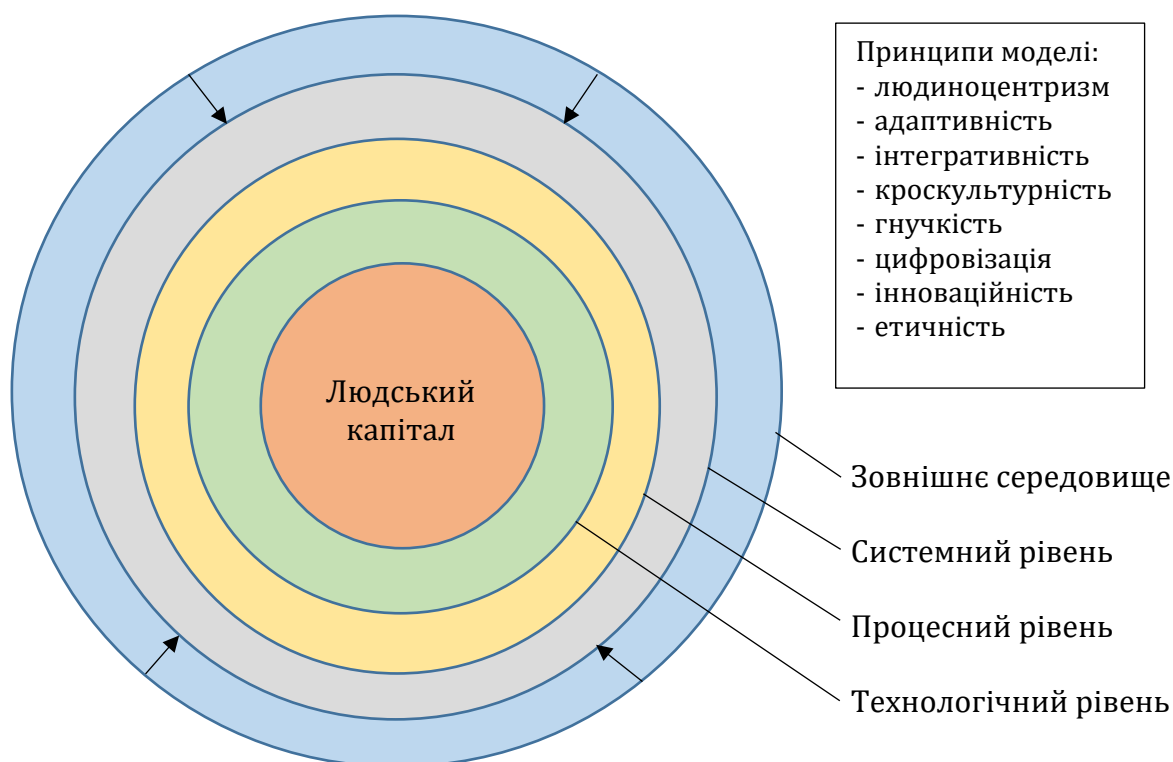


Рис. 1. Інтегративна адаптивно-людноцентричної парадигми управління в умовах соціокультурної глобалізації

Джерело: власна розробка авторів

Наведені приклади підтверджують, що запропонована інтегративна адаптивно-людноцентрична парадигма управління вже частково реалізується в практиці українських компаній. Зокрема: 1) Kyivstar (цифровізація + розвиток персоналу); 2) Nova Poshta (гнучкість + клієнтоцентризм); 3) DTEK (ESG + трансформаційне лідерство); 4) Ajax Systems (інновації + глобалізація) (табл. 2).

Таблиця 2. Практична ілюстрація авторської моделі нової парадигми управління на прикладі українських компаній

Компанії	Відповідність моделі	Практичні прояви	Інтерпретація в моделі
1. Kyivstar	– технологічний рівень: активна цифровізація – процесний рівень: data-driven management – ядро: розвиток компетенцій і лідерства	– перехід від телеком-оператора до цифрової екосистеми сервісів – інвестиції у цифрову інфраструктуру та 5G, що підвищують гнучкість бізнесу – розвиток корпоративного навчання, лідерських програм і підтримки ментального здоров'я персоналу	Поєднання цифровізації + розвитку людського капіталу формує нову управлінську парадигму
2. Nova Poshta	– організаційний рівень: адаптивні бізнес-процеси – технологічний рівень: автоматизація, роботизація – процесний рівень: клієнтоцентричний менеджмент	– впровадження роботизованих сортувальних центрів і автоматизації логістики – розвиток мобільних додатків і цифрових сервісів для клієнтів – масштабування бізнесу навіть в умовах війни (зростання обсягів доставки)	Nova Poshta демонструє Agile-парадигму + цифрову ефективність + клієнтоцентризм

продовження таблиці 2			
Компанії	Відповідність моделі	Практичні прояви	Інтерпретація в моделі
3. DTEK	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішній рівень: інтеграція ESG – системний рівень: трансформація бізнес-моделі – ядро: розвиток лідерства 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія переходу до вуглецевої нейтральності та сталого розвитку – створення корпоративного університету (DTEK Academy) для розвитку управлінських компетенцій – цифрова трансформація 	DTEK демонструє інтеграцію технологій, сталого розвитку та людського капіталу
4. Ajax Systems	<ul style="list-style-type: none"> – технологічний рівень: інновації – зовнішній рівень: глобальні ринки – ядро: креативність і інженерна культура 	<ul style="list-style-type: none"> – розробка високотехнологічних продуктів для глобального ринку – швидке зростання компанії та розширення команди – створення соціально значущих цифрових рішень 	Ajax Systems - інноваційно-орієнтована парадигма з глобальним мисленням

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, модель має не лише теоретичне, але й емпіричне підтвердження, що підвищує її наукову новизну та практичну значущість.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

У ході дослідження встановлено, що трансформація системи менеджменту українських компаній є закономірною відповіддю на виклики соціокультурної глобалізації, цифровізації та зростання невизначеності бізнес-середовища. Сучасні наукові підходи підтверджують, що зміна управлінських парадигм має еволюційний характер і відображає адаптацію організацій до нових соціально-економічних умов.

Доведено, що парадигми менеджменту трансформуються від жорстких ієрархічних моделей до гнучких, адаптивних і людиноцентричних систем управління. Це пов'язано з ускладненням організаційного середовища та необхідністю швидкого реагування на зміни, що підтверджується сучасними дослідженнями еволюції управлінських підходів.

Встановлено, що соціокультурна глобалізація виступає ключовим драйвером трансформації менеджменту, впливаючи на: ціннісні орієнтації організацій; моделі поведінки персоналу; корпоративну культуру; формати взаємодії у глобальному середовищі.

Сучасні дослідження підкреслюють, що глобальні соціальні трансформації, зокрема кризові явища та воєнні виклики, посилюють потребу у переосмисленні управлінських підходів і формуванні нових концепцій менеджменту.

Обґрунтовано, що нові парадигми управління мають інтегративний характер, поєднуючи: цифрові технології; людиноцентричні підходи; інноваційні управлінські практики; екосистемне мислення. Зокрема, цифрова економіка формує нові моделі менеджменту, що базуються на використанні даних, когнітивних технологій та інноваційних рішень.

Визначено, що практичне впровадження нових управлінських парадигм в українських компаніях є складним і багаторівневим процесом, який супроводжується: організаційним опором змінам; дефіцитом сучасних компетенцій; ресурсними та інституційними обмеженнями. Водночас успішність трансформації значною мірою залежить від лідерства, корпоративної культури та здатності організацій до інновацій.

Встановлено, що ключовими напрямками трансформації менеджменту українських компаній є: цифровізація управління; гнучкість структур; розвиток людського капіталу; впровадження інновацій; інтеграція принципів сталого розвитку.

Ці напрями відповідають сучасним тенденціям розвитку менеджменту в умовах глобальних трансформацій і забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що формування нових парадигм управління є стратегічною необхідністю для українських компаній, яка забезпечує: підвищення адаптивності до змін; ефективність управлінських рішень; інтеграцію у глобальний економічний простір; стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з: розробкою прикладних моделей трансформації менеджменту; емпіричним аналізом практик українських компаній; дослідженням впливу штучного інтелекту та цифрових платформ на управління; формуванням нових підходів до розвитку лідерства в умовах глобальної нестабільності.

Author details (in English)

NEW MANAGEMENT PARADIGMS OF UKRAINIAN COMPANIES UNDER CONDITIONS OF SOCIO-CULTURAL GLOBALIZATION CHANGES

Olha MOSIY

e-mail: [lmosiy@ukr.net](mailto:imosiy@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5131-761X>

Maria RUDAKEVYCH

Ternopil Ivan Puluj National Technical University
Ruska St., 56, Ternopil 46001 Ukraine

e-mail: rudakevych.mi@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-0234>

Vasyl HORBATIUK

e-mail: nashe.misto@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7303-5690>

Abstract. The article examines the transformation of management paradigms in Ukrainian companies under conditions of socio-cultural globalization, digitalization, and increasing uncertainty in the business environment. It is substantiated that modern globalization processes significantly affect management systems, necessitating a shift from traditional hierarchical models to flexible, adaptive, and human-centered approaches. The relevance of the study is determined by the need for theoretical understanding of new management paradigms and the development of practical recommendations for their implementation in Ukrainian companies. The paper analyzes contemporary scientific approaches to the transformation of management under the influence of socio-cultural globalization, digital transformation, and interdisciplinary changes. It is established that modern management concepts are focused on the integration of innovation, the development of human capital, the digitalization of management processes, and the formation of adaptive organizational structures. The study defines the essence of a management paradigm as a system of fundamental ideas, values, and models that shape managerial activity. The evolution of management approaches from classical theories to modern concepts, including transformational, human-centered, agile, and digital management, is explored. It is substantiated that socio-cultural globalization acts as a key driver of management transformation, influencing corporate culture, employee behavior, and leadership models. The main challenges and opportunities for Ukrainian companies in the context of globalization are identified, including the need to integrate global values with national characteristics, develop intercultural communication, implement innovative technologies, and enhance competitiveness. The key components of new management paradigms are outlined, namely human-centeredness, flexibility, innovativeness, digitalization, integrativeness, social responsibility, and cross-cultural orientation. Practical directions for implementing new management paradigms in Ukrainian companies are proposed, including the digitalization of management, the use of Agile approaches, the development of HR analytics, the integration of sustainable development principles, and the transition to hybrid management models.

Keywords: management paradigms, socio-cultural globalization, digital management, human-centered approach, agile management, management transformation.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26mobsge.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Mosiy, O., Rudakevych, M. & Horbatiuk, V. (2026) New management paradigms of Ukrainian companies under conditions of socio-cultural globalization changes. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 34, no. 1, pp. 131-144. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2026/26mobsgec.pdf>

Використана література:

1. Мартинець В., Руденко В. Тенденції розвитку сучасного менеджменту. *Київський економічний науковий журнал*, №11, 2025. С. 179-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-22>
2. Проданова Л., Смерічевська С., Мильніченко С., Руденко О., Пасенко В. Парадигми і методології сучасного менеджменту: конвергенція інновацій в умовах соціальних трансформацій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Том 26. Випуск 3 (76). 2025. С. 41-53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.340819](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.340819)
3. Танська Л. В. Глобалізація культури в контексті динаміки соціокультурних систем. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал*. 2023. № 2. С. 42-47. URL: <https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/286873> DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286873>
4. Ткаченко А., Чернова І. Трансформація управлінських парадигм: від класичної теорії до сучасних наукових поглядів. *Сталий розвиток економіки*. №6 (57), 2026. С. 596-604. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82>
5. Abbasov R. Strategic business management in the 21st century. *International journal of research in finance and management*. 2025. 8(1): 438-444. DOI: <https://www.doi.org/10.33545/26175754.2025.v8.i1e.465>
6. Anthony Great Ossai, Mary Bivweire Asabor. Reshaping management education for a globalized world. *Frontiers in education*. Volume 10. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1614737>
7. Diniz, P., Marques, I. C. P., & Pereira, Â. M. Leadership, Human-Centered Management and Organizational Culture: Pathways to Well-Being and Innovative Work Based on a Systematic Review. *Sustainability*. 2025. 17(24), 11181. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172411181>
8. Fadilasari D. P., Roy Ghatak R., Garza-Reyes J. A., Joshi R., Kandasamy J. Adopting quality management practices in the Industry 4.0 era. *Total quality management & business excellence*. 2024 Volume 35, Issue 9-10. Pp. 1098-1123 DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Karimova M. Challenges in digital management transformation. *International journal of pedagogics*. Volume 5. Issue 12. 2025. URL: <https://theusajournals.com/index.php/ijp/article/view/8424?utm> DOI: <https://doi.org/10.37547/ijp/Volume05Issue12-62>
10. Кащук К. Сучасні підходи до управління організаційними змінами: стратегічний, поведінковий та трансформаційний аспекти. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. Випуск No2 (37). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2\(37\)-9](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-9)
11. Кашульський О. М. Модель управління стратегічним розвитком: етапи становлення та напрями еволюції. *Український журнал прикладної економіки та*

- техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 27–31. URL: <https://ujae.org.ua/en/strategic-development-management-model-stages-of-formation-and-directions-of-evolution/?utm> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-4>
12. Motorniuk U., Terebukh M. Modern trends of the development of transformational management of enterprises. *SMEU*. Vol. 7(1). 2025. pp. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.089>
 13. Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. Framework for agile transformation. *Administrative sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>
 14. Oliinyk M. Digital transformation of management processes in state and public organizations: features, directions, and recommendations for development. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(27). 2024. pp. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-05>.
 15. Sumadireja, G. C., Dachyar, M., Farizal, F., Ma'aram, A., & Park, J. J. Building a human capital ability model through the integration of leadership agility and knowledge management for sustainable project success. *Sustainability*. 18 (2). 2026. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/2/916?utm> DOI: <https://doi.org/10.3390/su18020916>
 16. Sumbadze K. Challenges of performing modern functions of management in practice. *Scientific results*. 2024. URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/SR/article/view/3379?utm>
 17. Tojjeva Shakhnoza Bobomuratovna. Transformation of corporate culture under the influence of globalization processes. *International journal of social science & interdisciplinary research*, 14(12). 2025. pp. 71–79. URL: <https://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2796>
 18. Townsend M., Romme A. The emerging concept of the human-centered organization. *Humanistic management journal*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41463-024-00168-w?utm> DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>
 19. Yurchuk N. Modern management theories in the formation of digital business concepts. *Journal of innovations and sustainability*, 9(2). 2025. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10>

References

1. Martynets, V., Rudenko, V. (2025) Tendentsii rozvytku suchasnoho menedzhmentu [Trends in the development of modern management] *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 11, pp. 179-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-22> (in Ukrainian).
2. Prodanova, L., Smerichevska, S., Mylnichenko, S., Rudenko, O., & Pasenko, V. (2025) Paradyhmy i metodolohii suchasnoho menedzhmentu: konverhentsiia innovatsii v umovakh sotsialnykh transformatsii [Paradigms and methodologies of modern management: convergence of innovation in the conditions of social transformations]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seria: Ekonomichni nauky. Tom 26. Vypusk 3 (76). 2025. С. 41-53. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.340819](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.340819) (in Ukrainian).
3. Tanska L. V. (2023) Hlobalizatsiia kultury v konteksti dynamiky sotsiokulturnykh system [Globalisation of culture in the context of dynamics of socio-cultural systems]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadrov kultury i mystetstv: nauk. zhurnal*. no. 2. pp. 42–47. URL: <https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/286873> DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2023.286873> (in Ukrainian).

4. Tkachenko, A., Chernova, I. (2026) Transformatsiia upravlinskykh paradyhm: vid klasychnoi teorii do suchasnykh naukovykh pohliadiv [Transformation of management paradigms: from classical theory to modern scientific views]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. no. 6 (57), pp. 596-604. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82> (in Ukrainian).
5. Abbasov R. (2025) Strategic business management in the 21st century. *International journal of research in finance and management*. DOI: <https://www.doi.org/10.33545/26175754.2025.v8.i1e.465>
6. Anthony Great Ossai, Mary Bivweire Asabor (2025) Reshaping management education for a globalized world. *Frontiers in education*. Volume 10. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1614737>
7. Diniz, P., Marques, I. C. P., & Pereira, Â. M. (2025). Leadership, Human-Centered Management and Organizational Culture: Pathways to Well-Being and Innovative Work Based on a Systematic Review. *Sustainability*, 17(24), 11181. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172411181>
8. Fadilasari D. P., Roy Ghatak R., Garza-Reyes J. A., Joshi R., Kandasamy J. (2024) Adopting quality management practices in the Industry 4.0 era. *Total quality management & business excellence*. Volume 35, Issue 9-10. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2354840>
9. Karimova M. (2025) Challenges in digital management transformation. *International journal of pedagogics*. Volume 5. Issue 12. URL: <https://theusajournals.com/index.php/ijp/article/view/8424?utm> DOI: <https://doi.org/10.37547/ijp/Volume05Issue12-62>
10. Kaschuck K. (2025) Suchasni pidkhody do upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy: stratehichni, povedinkovi ta transformatsiyni aspekty [Modern approaches to managing organizational change: strategic, behavioral and transformational aspects]. *Economics. Management. Innovations*. DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2\(37\)-9](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-9)
11. Kashulskyi O. (2025) Model upravlinnia stratehichnym rozvytkom: etapy stanovlennia ta napriamy evoliutsii [Strategic development management model. Ukrainian journal of applied economics]. Volume 10. No. 3, pp. 27–31. URL: <https://ujae.org.ua/en/strategic-development-management-model-stages-of-formation-and-directions-of-evolution/?utm> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-4>
12. Motorniuk U., Terebukh M. (2025) Modern trends of the development of transformational management of enterprises. *SMEU*. Vol.7 (1). pp. 89-95. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.089>
13. Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. (2024). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences*, 14(11), 301. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>
14. Oliinyk M. (2024) Digital transformation of management processes in state and public organizations: features, directions, and recommendations for development. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(27). pp. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-05>.
15. Sumadireja, G. C., Dachyar, M., Farizal, F., Ma'aram, A., & Park, J. J. (2026) Building a human capital ability model through the integration of leadership agility and knowledge management for sustainable project success. *Sustainability*. 18 (2). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/2/916?utm> DOI: <https://doi.org/10.3390/su18020916>
16. Sumbadze K. (2024) Challenges of performing modern functions of management in practice. *Scientific results*. URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/SR/article/view/3379?utm>

17. Tojjeva Shakhnoza Bobomuratovna (2025) Transformation of corporate culture under the influence of globalization processes. *International journal of social science & interdisciplinary research*, 14(12). pp. 71–79. URL: <https://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2796>
18. Townsend M., Romme A. (2024) The emerging concept of the human-centered organization. *Humanistic management journal*. 9, 53–74 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41463-024-00168-w?utm> DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>
19. Yurchuk N. (2025) Modern management theories in the formation of digital business concepts. *Journal of innovations and sustainability*, 9(2). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.02.10>



© 2026 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

