

УДК 658.1:004:502:005.32

JEL M10, O31

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-22

**Мартинець В.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління імені Олега Балацького,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-9790>

**Руденко В.А.**

студентка,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0183-6786>

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стаття досліджує сучасні тенденції розвитку менеджменту. Розглядаються впливи ШІ, віддаленої роботи, адаптивних структур організацій, орієнтації на сталий розвиток та ролі середньої ланки менеджменту у впровадженні інновацій. На основі проведеного аналізу виявлено, що сучасний менеджмент розвивається під впливом трьох ключових домінант: цифрової трансформації, соціально-екологічної відповідальності та нових моделей організаційної поведінки. Впровадження цифрових технологій включає інформаційні системи, аналітику великих даних, штучний інтелект, автоматизацію виробничих та управлінських процесів та впливає на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію ресурсів в організації, адаптацію виробничих та логістичних процесів до вимог ринкового середовища. Інтеграція принципів соціально-екологічної відповідальності формує позитивний імідж організації та підвищує її конкурентоспроможність. Нові моделі організаційної поведінки роблять акцент на мережеві та гнучкі організаційні форми, що забезпечують розвиток командної роботи, стимулюють розвиток інноваційної активності персоналу та лідерських якостей. Проведене дослідження підтверджує важливість інтеграції проаналізованих трьох домінантів в теорію та практику менеджменту.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, соціально-екологічна відповідальність, організаційна поведінка, сучасний менеджмент, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують в умовах стрімкої технологічної трансформації з одного боку та в умовах соціально-економічних змін з іншого. Технологічна трансформація передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизації виробничих та управлінських процесів, аналітики великих даних та використання штучного інтелекту. Соціально-економічні зміни проявляються в динамічному розвитку ринку праці, підвищенню вимог до екологічної відповідальності компаній, макроекономічній нестабільності. Такі умови формують потребу у переосмисленні ролі менеджера як стратегічного координатора змін, здатного поєднувати економічну ефективність, інноваційність і соціальну відповідальність.

Менеджмент перетворюється на міждисциплінарну систему, що інтегрує технологічні, поведінкові, економічні та екологічні аспекти управління. В українському просторі постає питання про необхідність формування гнучких організаційних структур і впровадження принципів сталого розвитку у практику управління організаціями різних форм власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток менеджменту у XXI столітті

характеризується переходом від класичних адміністративних моделей до гнучких і людиноцентричних систем. Історичний розвиток теорії та практики менеджменту в Україні розкрито у праці Міщенко В., Кобця В. та Ващенко В. [7]. Дослідники зазначають, що в сучасному соціально-економічному середовищі підприємство функціонує в умовах кризи та невизначеності. В зв'язку з цим формується нова парадигма менеджменту. Менеджмент розглядається як інноваційна система управління з вектором гуманістичного еволюційного розвитку. У продовження цієї ідеї Шоробура І.М. [15] проаналізувавши етапи розвитку менеджменту зазначила, що відбувається перехід від класичного напрямку до індивідуально інформаційного який характеризується динамічним розвитком підприємства та самореалізацією людини. В цьому контексті Мурашко І.В. [8] визначила, що сучасний менеджмент формується на основі класичних теорій з урахуванням викликів та можливостей сьогодення. На сучасному етапі розвитку менеджменту основна увага зосереджується на «технократизмі», поведінкових та соціальних аспектів управління.

Однією з тенденцій розвитку менеджменту є орієнтація на цифрову трансформацію та технологічні інновації як ключові чинники підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності організацій. Цю тенденцію в своїх працях досліджували: Станьковська І., Смага Л. [11], Трубніков А. [12], Мамонтенко Н. [6], Горбаньова В.О. [3] та інші.

Сучасний менеджмент поступово переходить від ресурсних моделей управління до людиноцентричних. Цей напрям розвитку сучасного менеджменту в своїх працях аналізують: Назаренко Л. М. [9], Чернявська Т. [13], Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. [2], Бойківська Г., Лучко Д., Гордон П. [1], Чернявський І.Ю. [14], Карамушка Л. [5]. Основний фокус робиться на розвиток професійних компетентностей, ефективності командної роботи, саморозвитку персоналу, ментальному здоров'ю.

Узагальнюючи результати аналізу наукових праць, можна зробити висновок, сучасний менеджмент зазнає трансформаційних змін які викликані глобалізацією, цифровізацією, кризовими процесами, змінами у зовнішньому середовищі. Його подальший розвиток визначатиметься рівнем цифрової трансформації, гнучкими та адаптивними моделями управління, розвитком людського капіталу.

**Мета статті.** Метою цієї статті є комплексне дослідження сучасних тенденцій розвитку менеджменту та визначення їх впливу на ефективність діяльності організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне управління організаціями перебуває на перетині трьох ключових домінант: технологічної трансформації, соціально-екологічної відповідальності та нових моделей організаційної поведінки

Технологічна революція формує нову парадигму управління – data-driven management (управління на основі даних). Застосування

аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем прийняття рішень, трансформують функції менеджера та підвищує ефективність управління організацією (таблиця 1). Вони дозволяють організаціям швидше реагувати на потреби ринку, оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Менеджмент переходить від інтуїтивних рішень до управління, заснованого на даних [10].

Впровадження штучного інтелекту в систему управління організацією сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень за рахунок можливості швидкої обробки великого обсягу даних та виявлення кореляційних зв'язків. Технології штучного інтелекту дозволяють розробляти економічні прогнози, оцінювати ризики та моделювати сценарії розвитку організації з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. На сьогодні застосування технологій штучного інтелекту в менеджменті має амбівалентний характер, з одного боку, ШІ сприяє оптимізації бізнес-процесів, з іншого боку супроводжується низкою ризиків, пов'язаних з використанням неточних вихідних даних, обмеженою здатністю системи адаптуватися до непередбачуваних ситуацій [4].

Сучасні тенденції цифровізації бізнесу спричинили активне впровадження гібридних та дистанційних форматів роботи, що поєднують традиційні офлайн з онлайн-комунікаціями. Ці тенденції впливають на процес формування організаційної структури, планування робочого часу, зміни системи контролю та мотивації, розширюють можливості залучення фахівців з різних областей та країн. В свою чергу це вимагає розвитку цифрових компетентностей персоналу та менеджменту організації.

Разом із зростанням рівня цифровізації виникає потреба у забезпеченні належного

Таблиця 1

## Основні технологічні тенденції в менеджменті

| Тенденція                              | Характеристика                                                              | Прикладна імплементація                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Штучний інтелект і аналітика даних     | Використання алгоритмів для прогнозування, планування й оцінки ефективності | ChatGPT, Microsoft Copilot, Salesforce Einstein-допомагає в обробці даних, створенні звітів та прогнозів діяльності організації |
| Автоматизація бізнес-процесів          | Виконання рутинних операцій програмами                                      | UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism автоматизація бізнес-процесів                                                           |
| Гібридні та дистанційні формати роботи | Управління командами через цифрові платформи                                | Zoom, Slack, Trello, Asana інструменти онлайн комунікацій                                                                       |
| Інтеграція кібербезпеки в управління   | Контроль ризиків, захист і збереження даних                                 | Напрями та інструменти кібербезпеки обираються залежно від сфери діяльності та розміру організації                              |

Джерело: сформовано автором

рівня інформаційної безпеки. Основними видами захисту інформації є документальний та технічний. Документальний передбачає розроблення корпоративних положень та інструкцій щодо забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. Технічний передбачає технічні заходи та дії захисту інформації [16].

Невід'ємною складовою сучасного бізнесу стала соціально-економічна відповідальність. Діяльність організації спрямована не лише на отримання економічної вигоди а також на виконання соціальних та екологічних зобов'язань. Соціально-екологічна відповідальність базується на концепції сталого розвитку, відповідно до якої відбувається інтеграція економічних, соціальних, екологічних цілей у стратегію розвитку організації. Завдяки дотриманню принципів соціально-економічної відповідальності забезпечується баланс внутрішніх та зовнішніх інтересів організації. Такий підхід створює економічний симбіоз між бізнесом, суспільством та довкіллям. Бізнес отримує доступ до ресурсів необхідних для ефективної роботи організації та досягненню конкурентних переваг. Для суспільства створюються нові робочі місця, розвивається інфраструктура, відбувається зростання соціально-економічних показників розвитку території. Населення залучається до процесів прийняття управлінських рішень, що сприяє прозорості та активізації участі населення у вирішенні соціальних,

екологічних, економічних проблем на рівні територіальної громади та держави. Реалізація принципів ресурсозберігаючої економіки, використання джерел відновлювальної енергії зменшує негативний вплив на екосистему, забезпечуючи її стабільність.

В управлінському середовищі відбувається поступовий перехід від традиційного адміністративного підходу до людиноцентричної моделі яка є сучасним соціально-поведінковим трендом, що передбачає врахування потреб, розвиток компетентностей та лідерства, забезпечення психоемоційного благополуччя персоналу (таблиця 2).

Людиноцентрична модель орієнтована не лише на задоволення базових потреб працівників, а також на задоволення соціальних, потреб в повазі та самовираженні. Відповідно до цієї моделі спостерігається поступове переміщення акценту з матеріальних стимулів на комплексні мотиваційні чинники, що враховують визнання та повагу в команді, професійний розвиток, забезпечення психологічного комфорту працівників. Матеріальний чинник виконує функцію базового стимулу який забезпечує економічну та соціальну стабільність працівників організації. Для підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації впроваджує людиноцентричні стратегії мотивації які передбачають заохочення працівників до особистого та професійного розвитку, формування лідерських якостей,

Таблиця 2

## Соціально-поведінкові тренди сучасного менеджменту

| Напрямок                   | Коротка характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Прикладна імплементація                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лідерство на основі довіри | Створення середовища де працівник відчував себе частиною команди, залученням і мотивованим до досягнення цілей організації. Проявляється через поведінкові та управлінські практики які демонструють відкритість та прозорість комунікацій, застосування механізму делегування повноважень, заохочення ініціативи, професійний та особистий розвиток персоналу організації. | Agile-команди, self-organizing teams, Крос-функціональні робочі групи, проєктне делегування                                                     |
| Інклюзивність              | Рівність можливостей і підтримка різних груп працівників незалежно від соціальних, культурних, гендерних, вікових чи інших особливостей. Реалізується через гнучкі робочі графіки, можливості дистанційної роботи та створення платформ для відкритого обговорення ідей і пропозицій співробітників                                                                         | Формування мультидисциплінарних і крос-функціональних команд, гнучкі графіки роботи та платформи для висловлення думок і ініціатив              |
| Ментальне здоров'я         | Забезпечення умов роботи для персоналу які сприяють підтриманню психологічного та емоційного стану працівника, запобіганню стресових ситуацій та професійного вигорання. Виконання поставлених завдань в робочий час та в межах організаційного середовища.                                                                                                                 | Програми корпоративного здоров'я, консультація з психологом, тренінги з розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту, гнучкі графіки роботи |
| Навчання протягом життя    | Спрямоване на розвиток професійних та особистісних компетентностей, підвищення рівня адаптивності до технологічних змін, розвиток критичного мислення.                                                                                                                                                                                                                      | Тренінги, семінари, онлайн-курси., навчальні онлайн-платформи.                                                                                  |

Джерело: сформовано автором

створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас така стратегія спрямована на забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також формування комплексу заходів щодо управління стресом і професійним вигоранням.

Сучасні тенденції менеджменту істотно впливають на ефективність діяльності організацій, змінюючи підходи до управління, стратегічного планування та використання ресурсів організації (таблиця 3).

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та соціально-економічних викликів ефективність організації дедалі більше залежить від здатності керівництва адаптуватися до нових умов і впроваджувати інноваційні управлінські практики

**Висновки.** Сучасний менеджмент перебуває на етапі комплексної трансформації управлінських практик. Підходи до управління організаціями поєднують технологічні зміни, соціально-екологічну відповідальність і застосування інноваційних моделей організаційної поведінки.

Цифровізація, включно з впровадженням штучного інтелекту, аналітики великих даних, автоматизації бізнес-процесів забезпечує нові можливості для оптимізації процесів, розробки економічних прогнозів та підвищення ефективності прийняття управлінських

рішень, однак одночасно вимагає нових компетентностей від менеджерів, здатних інтегрувати технології в організаційну діяльність та забезпечувати оптимальний баланс між технологічними процесами та людським чинником.

Поряд із технологічною трансформацією критично важливими стають соціально-поведінкові фактори, включаючи зміцнення корпоративної культури, інклюзивність, підтримку психологічного здоров'я та навчання протягом життя, які забезпечують стійкий розвиток організації.

Важливим аспектом управління організацією є впровадження принципів сталого розвитку та соціально-екологічної відповідальності. Інтеграція екологічних, соціальних і етичних стандартів у стратегію організації сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню інвестицій та довгостроковій стійкості бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту впроваджуються в практичну діяльність організації та сприяють підвищенню її ефективності шляхом оптимізації управлінських рішень та організаційної структури, інтеграції принципів соціальної та екологічної відповідальності, покращенню бізнес-процесів, підвищенню гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3

## Вплив сучасних тенденцій розвитку менеджменту на ефективність діяльності організації

| Сучасні тенденції розвитку менеджменту | Вплив на ефективність діяльності організації                                                                                                                                                                                                                                          | Управлінські практики                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічна трансформація             | Підвищення ефективності завдяки оперативності та оптимізації управлінських рішень<br>Посилення адаптивності організації до змін динамічного зовнішнього середовища<br>Покращення управління бізнес-процесами<br>Забезпечення належного рівня внутрішніх та зовнішніх комунікацій      | Впровадження цифрових технологій та платформ.<br>Автоматизація процесів і аналітика даних<br>Розвиток цифрових компетентностей працівників.                                                                                  |
| Соціально-екологічна відповідальність  | Підвищення співпраці між бізнесом, суспільством, державними інституціями.<br>Зниження соціальних і екологічних ризиків.<br>Підвищення іміджу.<br>Забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку<br>Підвищення інвестиційної привабливості організації                        | Інтеграція принципів соціально-екологічної відповідальності<br>Розробка соціальних та екологічних програм.<br>Підтримка соціальних та екологічних ініціатив. Організація програм корпоративного волонтерства                 |
| Впровадження нових моделей організації | Підвищення гнучкості організації та адаптивності до змін зовнішнього середовища.<br>З'являється можливість формувати внутрішньо організаційні команди<br>Підвищення ефективності командної роботи.<br>Підвищення ефективності системи мотивації.<br>Зміцнення корпоративної культури. | Застосування гнучких моделей управління (Agile-, Lean-, Scrum).<br>Ітераційні планування<br>Мережеві організаційні структури<br>Проектно орієнтовані та клієнт орієнтовані організації<br>Набуття адаптивних компетентностей |

Джерело: сформовано автором

**Бібліографічний список**

1. Бойківська Г., Лучко Д., Гордон П. Вплив стратегічного управління людським капіталом на розвиток стратегічних здібностей організації. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10 (22). С. 185–190.
2. Бортнікова М. Г., Крохмальна Я. О. Роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). URL: <https://ena.lpnu.ua/items/725d20d9-9a93-4d07-8504-842122047389>
3. Горбаньова В. О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. Т. 4. С. 5–10
4. Дворник І., Шевель Я. Штучний інтелект у менеджменті: можливості оптимізації бізнес-процесів та управління ризиками. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 344 (4). С. 397–403.
5. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 250–264.
6. Мамонтенко Н. Цифрова трансформація в Україні в умовах війни та її аспекти інноваційності в сфері менеджменту підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336. №6. С. 201–204
7. Міщенко В., Кобець В., Ващенко В. Менеджмент в ХХІ столітті. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2024. № 3 (193). С. 31–48.
8. Мурашко І. В. Історичні передумови формування сучасного менеджменту. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2022. № 59. С. 96–105.
9. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1 (84). С. 225–232.
10. Осокін А., Леоненко О. Цифрова трансформація процесів на основі впровадження технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://surl.li/dyraty>
11. Станьковська І., Смага Л. Дослідження впливу цифрової трансформації на якість управління промисловими підприємствами на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості)*. 2025. № 1 (31). С. 180–189.
12. Трубніков А. Цифрова трансформація менеджменту як драйвер післявоєнного відновлення промислових підприємств України. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. № 4. С. 394–399.
13. Чернявська Т. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 1 (47). С. 146–157
14. Чернявський І. Ю. Розвиток компетентнісної компоненти інтелектуального капіталу підприємств в умовах цифрової економіки. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 127–131
15. Шоробура І. М. Історичні аспекти розвитку менеджменту в Україні. *Педагогічний альманах*. 2023. № 53. С. 149–154.
16. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3056>

**References**

1. Boikivska H., Luchko D., Hordon, P. (2025). Vplyv stratehichnoho upravlinnia liudskym kapitalom na rozvytok stratehichnykh zdibnostei orhanizatsii [The impact of strategic human capital management on the development of organizational strategic capabilities]. *Development Service Industry Management*, vol. 10 (22), pp. 185–190.
2. Bortnikova M. H., Krokhmalna Ya. O. (2022). Rol kreatyvnoho menedzhmentu u formuvanni tvorchoho potentsialu pidpriemstva [The role of creative management in forming the creative potential of the enterprise]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2 (8). Available at: <https://ena.lpnu.ua/items/725d20d9-9a93-4d07-8504-842122047389>
3. Horbanova V. O. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii biznesu na mekhanizmy korporativnoho upravlinnia [Impact of digital business transformation on corporate governance mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 4, pp. 5–10.
4. Dvornyk I., Shevel Ya. (2025). Shtuchnyi intelekt u menedzhmenti: mozhlyvosti optymizatsii biznes-protsesiv ta upravlinnia ryzykamy [Artificial intelligence in management: opportunities for optimizing business processes and risk management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 344 (4), pp. 397–403.
5. Karamushka L. (2024). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen shchodo zabezpechennia psykholohichnoho zdorovia personalu orhanizatsii pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Justification of administrative decisions regarding ensuring the psychological health of organization staff during the Russian-Ukrainian war]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK"*, vol. 2 (74), pp. 250–264.

6. Mamontenko N. (2024). Tsyfrova transformatsiia v Ukraini v umovakh viiny ta yii aspekty innovatsiinosti v sferi menedzhmentu pidpriemstv [Digital transformation in Ukraine during war and its aspects of innovation in the field of enterprise management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 336 (6), pp 201–204.
7. Mishchenko V., Kobets V., Vashchenko V. (2024). Menedzhment v KhKhI stolitti [Management in the 21st century]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 3 (193), pp. 31–48.
8. Murashko I. V. (2022). Istorychni peredumovy formuvannia suchasnoho menedzhmentu [Historical background of the formation of modern management]. *Naukovyi visnyk Izmail'skoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 59, pp. 96–105.
9. Nazarenko L. M. (2023). Motyvatsiyni potentsial upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu orhanizatsii [Motivation potential of human capital development management of the organization]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (84), pp. 225–232.
10. Osokina A., Leonenko, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia protsesiv na osnovi vprovadzhennia tekhnolohii shtuchnoho intelektu [Digital transformation of processes. Implementation of AI technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. Available at: <https://surl.li/dyraty>
11. Stankovska, I., & Smaha, L. (2025). Doslidzhennia vplyvu tsyfrovoy transformatsii na yakist upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh staloho rozvytku [Research on the impact of digital transformation on the quality of management of industrial enterprises on the basis of sustainable development]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriia: ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti)*, vol. 1 (31), 1 pp. 80–189.
12. Trubnikov A. (2024). Tsyfrova transformatsiia menedzhmentu yak draiver pisliavoiennoho vidnovlennia promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Digital transformation of management as a driver of post-war restoration of industrial enterprises in Ukraine]. *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 4, pp. 394–399.
13. Cherniavska T. (2021). Kreatyvne myslennia menedzheriv [Creative thinking of managers]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 1 (47), pp. 146–157.
14. Cherniavskiy I. Yu. (2024). Rozvytok kompetentnisnoi komponenty intelektualnoho kapitalu pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Development of the competency component of intellectual capital of enterprises in the conditions of the digital economy]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 12, pp. 127–131.
15. Shorobura I. M. (2023). Istorychni aspekty rozvytku menedzhmentu v Ukraini [Historical aspects of management development in Ukraine]. *Pedahohichniy almanakh*, vol. 53, pp. 149–154.
16. Yasinska A. (2023). Informatsiina bezpeka pidpriemstva: kontseptualni zasady efektyvnoho zakhystu informatsii [Information security of the enterprise: conceptual framework for effective information protection]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3056>

**Viktoriya Martynets**

PhD in Economics,  
Associate Professor Department of Management,  
Sumy State University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-9790>

**Veronika Rudenko**

Student,  
Sumy State University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0183-6786>

## TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT

The article examines contemporary trends in management development within the context of digital transformation, technological innovation, and socio-economic challenges. Modern organizations face dual pressures: rapidly evolving technologies – including artificial intelligence, big data analytics, and process automation – alongside social, economic, and environmental demands. These pressures necessitate a comprehensive rethinking of managerial roles, organizational structures, motivation strategies, and performance evaluation systems. This study systematically analyzes the integration of adaptive management models, innovation-driven approaches, and people-centered practices into organizational strategies, emphasizing the importance of corporate culture, ethical standards, and sustainable development principles. Drawing on both Ukrainian and international experiences, the research identifies key technological, social, and ecological drivers influencing managerial effectiveness, such as data-driven decision-making, automation of routine processes, hybrid work models, employee well-being programs, and inclusive leadership practices. The paper further discusses the transformative impact of these trends on strategic management, organizational resilience, and competitiveness, highlighting the growing role of managers as facilitators of change, coordinators of digital

and human resources, and agents of sustainable innovation. The study finds that organizational success is achieved through the implementation of modern management tools that combine innovation, human potential, social responsibility, and human-centered principles. Focusing on the value of the individual – their development, motivation, and involvement in management processes – ensures the sustainable development and competitiveness of the organization. Based on the analysis, the paper proposes recommendations for enhancing organizational performance through the adoption of integrated, adaptive, and ethically grounded management practices, providing a foundation for further research and practical application in both Ukrainian and global business contexts.

**Keywords:** digital transformation, social and environmental responsibility, organizational behavior, modern management, sustainable development.

*Стаття надійшла: 27.09.2025*

*Стаття прийнята: 14.10.2025*

*Стаття опублікована: 31.10.2025*