

Філософія

УДК 1(091):005(4)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17511227>

Історико-філософські витоки сучасних управлінських парадигм

Габрієлян Андрій Артурович,

кандидат філософських наук, Придунайська філія Приватного
акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна
Академія управління персоналом", м. Ізмаїл, Україна,
<https://orcid.org/0009-0002-1864-355X>

Городніченко Ірина Сергіївна,

кандидат історичних наук, Придунайська філія Приватного
акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна
Академія управління персоналом", м. Ізмаїл, Україна,
<https://orcid.org/0009-0007-1306-0693>

Боденчук Павло Сергійович,

викладач кафедри економіки та менеджменту, Придунайська філія
Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад
"Міжрегіональна Академія управління персоналом", м. Ізмаїл, Україна
<https://orcid.org/0009-0000-0640-7977>

Прийнято: 17.10.2025 | Опубліковано: 30.10.2025

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз історико-філософських витоків управлінських парадигм, що є актуальним в умовах



кризи традиційних ієрархічних моделей, яка вимагає глибокого переосмислення їх фундаментальних засад. Метою роботи є систематизація зв'язку між фундаментальними змінами у філософському світогляді та еволюцією управлінської думки. Це досягається шляхом цілісного генеалогічного аналізу, що вибудовує єдиний еволюційний ланцюг «філософська ідея → управлінська парадигма», чим заповнюється прогалина у науковій дискусії, що стосується відсутності системного простеження цих зв'язків.

Доведено, що кожна домінуюча парадигма є прямим відображенням інтелектуального клімату своєї епохи. У дослідженні простежено еволюційний шлях: від прото-управлінських ідей спеціалізації в античності (Платон) та прагматичного повороту Ренесансу (Макіавеллі) до механістичної парадигми Просвітництва. Саме вона породила класичну школу менеджменту (Тейлор, Вебер), що розглядала організацію як раціональний, знеособлений механізм. Показано, що гуманістичний поворот у філософії XX століття став реакцією на дегуманізацію, що призвело до сприйняття організації як соціальної системи, де ключову роль відіграють міжособистісні стосунки та групова динаміка. Нарешті, встановлено, що сучасні гнучкі та мережеві парадигми (Agile) є практичним втіленням філософії постмодернізму з її скептицизмом щодо універсальних істин, ідеями невизначеності та деконструкції ієрархій, що легітимізувало появу самоорганізованих структур.

Наукова новизна роботи полягає у здійсненні цілісного генеалогічного аналізу, що вибудовує єдиний еволюційний ланцюг «філософська ідея → управлінська парадигма». Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження надають керівникам світоглядне підґрунтя для критичної оцінки, стратегічного мислення та побудови більш стійких і адаптивних організаційних моделей.

Ключові слова: управлінська парадигма, філософія управління, історія менеджменту, класична школа, школа людських відносин, постмодернізм, гнучкий менеджмент, еволюція управлінської думки.

Historical-Philosophical Origins of Modern Management Paradigms

Andrii Gabriielian,

PhD in Philosophy, Danube Branch of the Interregional
Academy of Personnel Management (IAPM), Izmail, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0002-1864-355X>

Iryna Horodnichenko,

PhD in History, Danube Branch of the Interregional
Academy of Personnel Management (IAPM), Izmail, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0007-1306-0693>

Pavlo Bodenchuk,

Lecturer, Department of Economics and Management, Danube Branch of the
Interregional Academy of Personnel Management (IAPM), Izmail, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0000-0640-7977>

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the historical-philosophical origins of management paradigms, a topic of particular relevance amidst the crisis of traditional hierarchical models, which necessitates a profound rethinking of their fundamental principles. The objective of this paper is to systematize the connection between fundamental shifts in philosophical worldview and the evolution of managerial thought. This contribution is achieved through a holistic genealogical analysis, which constructs a unified evolutionary chain of

“philosophical idea → management paradigm”, addressing the lack of systemic tracking of these evolutionary links in existing research

The study demonstrates that each dominant paradigm is a direct reflection of the intellectual climate of its era. The research traces the evolutionary path: from the proto-managerial ideas of specialization in antiquity (Plato) and the pragmatic turn of the Renaissance (Machiavelli) to the mechanistic paradigm of the Enlightenment. This paradigm directly engendered the classical school of management (Taylor, Weber), which viewed the organization as a rational, impersonal mechanism. It is shown that the humanistic turn in 20th-century philosophy emerged as a reaction to dehumanization, leading to the perception of the organization as a social system, where interpersonal relationships and group dynamics play a key role. Finally, it is established that modern flexible and network paradigms (Agile) are a practical manifestation of the philosophy of postmodernism, with its skepticism towards grand narratives, ideas of uncertainty, and the deconstruction of hierarchies, which has legitimized the emergence of self-organizing structures.

The scientific novelty of this work lies in its holistic genealogical analysis, which constructs a unified evolutionary chain of "philosophical idea → management paradigm." Its practical significance is that the research findings equip managers with a conceptual framework for critical evaluation, strategic thinking, and the development of more resilient and adaptive organizational models.

Keywords: management paradigm, philosophy of management, history of management, classical school, human relations school, postmodernism, agile management, evolution of managerial thought.

Постановка проблеми. Ключова проблема сучасної управлінської науки полягає у розриві між її інструментальним сприйняттям та глибинними філософськими основами. Розгляд менеджменту як набору ahistorical технік,



нейтральних до цінностей, робить організації вразливими до світоглядних криз, а керівників — нездатними до стратегічного мислення.

Зв'язок цієї проблеми з науковими завданнями полягає у необхідності формування більш комплексної теоретичної бази для науки управління, яка б інтегрувала її гуманітарний та історичний виміри. Практичне завдання — у підготовці лідерів, здатних критично мислити та розуміти глибинні причини організаційних процесів, що є умовою для створення адаптивних та водночас стійких корпоративних культур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова думка приділяє значну увагу зміні управлінських підходів. Низка досліджень концентрується на аналізі нових парадигм, що виникають в умовах цифрової економіки [1] та глобальних змін [11]. Автори розглядають появу таких нелінійних концепцій, як емерджентність [12] та синергія [13], що вимагають фундаментального переосмислення класичних моделей. Окремий значний пласт робіт присвячений трансформації ролі лідера в нових умовах [4], аналізу викликів, що стоять перед сучасними менеджерами [5], та зростанню ваги етичної складової в управлінні [8].

Паралельно посилюється інтерес до філософського обґрунтування менеджменту. Вчені наголошують на необхідності «демістифікувати» філософію для управлінської освіти [3] та показують, як загальні філософські парадигми (наприклад, позитивізм чи конструктивізм) безпосередньо лежать в основі будь-якої дослідницької та управлінської практики [6]. Досліджується, як застосування чіткої філософії науки може посилити методологію бізнес-досліджень [7]. Концептуальне осмислення самого поняття «парадигма» також спирається на класичні праці з філософії науки [10]. Окремі аспекти парадигмальних змін аналізуються на прикладі управління персоналом [9] та публічного управління [2; 14], де також відбувається відхід від жорстких бюрократичних моделей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, залишається невирішеною ключова проблема — відсутність цілісного генеалогічного аналізу, який би системно простежував еволюційний шлях від конкретних філософських доктрин минулого до ключових постулатів сучасних управлінських парадигм. Існуючі дослідження, як правило, або констатують появу нових моделей управління, або аналізують філософію менеджменту в статичному зрізі. Таким чином, бракує "сполучних ланок", які б наочно продемонстрували, як раціоналізм Декарта заклав підвалини для класичної школи, а філософія постмодернізму — для гнучких методологій. Існуючі роботи не дають комплексної відповіді на питання, чому управлінські парадигми змінюються саме так, а не інакше, і яка роль у цьому процесі належить фундаментальним зрушенням у філософському світогляді.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виходячи з цього, метою статті є дослідження історико-філософських витоків сучасних управлінських парадигм. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати ключові філософські концепції, що сформували підґрунтя для основних управлінських шкіл;
- простежити еволюцію управлінських парадигм як відображення зміни домінуючих філософських світоглядів;
- встановити зв'язки між філософськими припущеннями та принципами сучасних моделей менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «управлінська парадигма» виходить далеко за межі простого набору методів чи інструментів; воно являє собою цілісний світогляд — систему фундаментальних переконань, цінностей та припущень, що визначає спосіб бачення організаційної реальності. Спираючись на філософію науки, управлінську парадигму можна визначити як «дисциплінарну матрицю», що домінує в певну епоху та диктує не лише те, як керувати, але й те, що вважати проблемою, а що — її правильним

вирішенням [1, с. 52]. Це своєрідні «окуляри», крізь які менеджери та дослідники дивляться на організацію, і які здаються настільки природними, що їхні базові припущення рідко ставляться під сумнів. Саме тому перехід від однієї парадигми до іншої — це не просто впровадження нових технік, а революційна зміна світогляду, що зачіпає найглибші рівні організаційної культури та ідентичності.

Коріння будь-якої управлінської парадигми неминуче є філософським, оскільки в її основі лежать відповіді на вічні питання про людину та світ. По-перше, це уявлення про природу людини. Якщо парадигма виходить з того, що людина за своєю суттю є лінивою, егоїстичною та мотивованою лише матеріальними стимулами (філософський матеріалізм), то вона породжує систему жорсткого контролю, детальних інструкцій та зовнішньої мотивації. Якщо ж в основі лежить гуманістичне уявлення про людину як про творчу, відповідальну істоту, що прагне до самореалізації, то виникає парадигма, заснована на довірі, делегуванні повноважень та внутрішній мотивації. По-друге, це уявлення про природу влади та порядку. Філософське переконання, що порядок є результатом жорсткої ієрархії та централізованого контролю, породжує класичні бюрократичні структури. Натомість, уявлення про порядок як емерджентний результат самоорганізації складних систем [2, с. 107] веде до створення гнучких, мережових та децентралізованих організацій. Нарешті, це уявлення про природу знання. Позитивістська віра в існування єдиної об'єктивної істини, яку можна виміряти, є основою для наукового менеджменту. Постмодерністський погляд на знання як на суб'єктивне та контекстуальне лежить в основі сучасних підходів, що цінують різноманітність думок та експерименти. Звідси випливає, що, кожна управлінська модель є лише практичним втіленням певної філософської доктрини [3, с. 115]. Еволюційний шлях від філософської доктрини до управлінської парадигми, що охоплює основні історичні етапи розвитку, систематизовано представлено в таблиці 1.

Хоча менеджмент як формалізована дисципліна виник значно пізніше, основи управлінської думки були закладені ще в античній філософії, яка вперше здійснила спробу раціонального осмислення принципів організації людських спільнот. Праці Платона та Аристотеля можна вважати першими прото-управлінськими трактатами, де пошук ідеального державного устрою (*полісу*) нерозривно пов'язаний з питаннями ефективності, порядку та лідерства. У «Державі» Платон представив модель, що базується на двох ключових ідеях.

Таблиця 1

Еволюційний ланцюг «Філософія → Парадигма управління»

Епоха / Період	Домінуючий Філософський Світогляд	Основна Філософська Ідея / Переконавання	Ключова Управлінська Парадигма / Школа	Метафора Організації / Принцип
Античність (Платон, Аристотель)	Пошук ідеального державного устрою (<i>полісу</i>).	Раціональний порядок; Принцип спеціалізації; Стійка ієрархія (трирівнева).	Прото-управлінські адміністративні підходи.	Керований та стабільний поліс.
Ренесанс (Макіавеллі)	Прагматизм.	Пріоритет результату над моральними принципами; Уявлення про людську природу як егоїстичну та корисливу.	Основа для реалістичної школи політики; Менеджмент як прагматична дисципліна, вільна від етичних обмежень.	Управління як технологія для утримання влади.
Новий Час / Просвітництво	Раціоналізм, Механіцизм, Емпірицизм (Декарт, Ньютон, Локк).	Всесвіт як годинниковий механізм; Культ порядку, логіки, вимірюваності; Позитивістська віра в єдину об'єктивну істину.	Механістична Парадигма / Класична школа менеджменту (Тейлор, Файоль, Вебер).	Організація як машина. Працівник як передбачуваний елемент механізму.
Початок ХХ ст.	Гуманізм, Феноменологія, Екзистенціалізм.	Фокус на гідності, свободі, потребі в самореалізації та суб'єктивному досвіді; Реакція на дегуманізацію.	Школа людських відносин та поведінкових наук.	Організація як соціальна система. Ключова роль міжособистісних стосунків та

				групової динаміки.
Сучасність	Постмодернізм.	Скептицизм щодо «великих наративів»; Ідеї невизначеності та деконструкції ієрархій; Знання як суб'єктивне, контекстуальне та розподілене.	Гнучкі та Мережеві Парадигми (Agile). Самоорганізовані структури.	Організація як адаптивна мережа. Контроль як внутрішня властивість системи (самоконтроль).

Джерело: власна розробка авторів

По-перше, це принцип спеціалізації, згідно з яким кожен громадянин має виконувати ту роботу, до якої має природні здібності. Ця концепція є філософським предтечею сучасного поділу праці. По-друге, це чітка трирівнева ієрархія (правителі-філософи, воїни, ремісники), що забезпечує стабільність та керованість системи. Особливу увагу Платон приділяв фігурі лідера: його ідеальний правитель-філософ — це мудрець, що керується знаннями та ідеєю блага, а не особистими інтересами. Цей образ кардинально відрізняється від сучасного бачення, де ключовими є виклики адаптивності та операційної ефективності [4, с. 5]. Аристотель, у свою чергу, в «Політиці» проаналізував та класифікував різні форми правління, підкреслюючи важливість законів, стабільності та практичності, що заклало основи для адміністративного підходу до управління.

Кардинальний зсув у парадигмі стався в епоху Ренесансу і пов'язаний з прагматичною філософією Нікколо Макіавеллі, який здійснив справжню революцію в управлінській думці. Його трактат «Державець» став маніфестом нового підходу, що відокремив управління від традиційної християнської моралі. Якщо для античних філософів управління було невіддільним від етики, то Макіавеллі проголосив пріоритет результату над моральними принципами. Влада та її утримання стали самоціллю, а управління — технологією досягнення цієї мети. Його ключові постулати — «мета виправдовує засоби»,

необхідність для правителя вселяти страх, а не любов, та розуміння людської природи як егоїстичної та корисливої — сформували основу для реалістичної школи політики та стратегічного менеджменту. Саме Макіавеллі вперше концептуалізував лідера не як моральний взірець, а як раціонального та холоднокровного стратега. Його ідеї про необхідність гнучкості та адаптації до мінливих обставин, навіть ціною порушення обіцянок, перегукуються з сучасною ідеєю постійної зміни управлінських підходів [5, с. 3]. Внаслідок цього, він заклав філософський фундамент для розгляду менеджменту як прагматичної дисципліни, вільної від етичних обмежень, що й досі знаходить своє відображення в багатьох корпоративних стратегіях та сучасних парадигмах публічного управління [6, с. 213].

Наступний еволюційний етап управлінської думки був повністю породжений філософією Нового часу та епохою Просвітництва, що сформували підґрунтя для класичної школи менеджменту. Світогляд XVII-XIX століть, викристалізований у працях Декарта, Ньютона та Локка, базувався на трьох китах: раціоналізмі, механіцизмі та емпірицизмі. Всесвіт більше не сприймався як божественна таємниця, а поставав як велетенський годинниковий механізм, який можна і треба розкласти на складові, вивчити за допомогою точних наук та раціонально вдосконалити. Цей культ порядку, логіки та вимірюваності створив ідеологічне підґрунтя для перенесення наукових методів з фізики та інженерії на соціальну реальність. Управління перестало бути мистецтвом і вперше заявило про свої претензії на статус точної науки, що стало першою спробою застосувати нову філософію науки до організаційної практики [7, с. 9]. На тлі промислової революції, з її масовим виробництвом та великими фабриками, саме такий світогляд був потрібен для впорядкування виробничого хаосу.

Ці філософські ідеї знайшли своє пряме втілення в моделях засновників класичної школи, які свідомо чи несвідомо проєктували організацію за



образом та подобою машини. Фредерік Тейлор, засновник «наукового менеджменту», був переконаний, що для будь-якої роботи існує «єдиний найкращий спосіб», який можна знайти шляхом емпіричного спостереження та вимірювання. Його методи хронометражу та стандартизації праці були спрямовані на усунення людської ірраціональності та перетворення працівника на максимально ефективний та передбачуваний елемент виробничого механізму. Анрі Файоль, у свою чергу, намагався створити універсальну «анатомію» менеджменту, сформулювавши свої знамениті 14 принципів (поділ праці, влада, дисципліна тощо) як універсальні закони, що діють у будь-якій організації. Вершиною ж механістичного підходу стала теорія ідеальної бюрократії Макса Вебера. Його модель з її чіткою ієрархією, формальними правилами, безособовими відносинами та спеціалізацією є філософською спробою створити досконалу «соціальну машину», що працює з максимальною ефективністю та передбачуваністю. Цей бюрократичний ідеал став основою для державного управління XX століття, хоча сьогодні він вступає у прямий конфлікт із сучасними парадигмами публічного управління, орієнтованими на гнучкість та сервісність [8, с. 3]. Це дає змогу зробити висновок, що, класична школа закріпила метафору «організація як машина», що була надзвичайно продуктивною для індустріальної епохи, але виявила свою недієздатність в умовах нестабільного та складного світу, що вимагає нових парадигм цифрової економіки [9, с. 2].

Жорсткість та соціальні наслідки механістичної парадигми неминуче призвели до її кризи та породили потужний інтелектуальний контррух. «Гуманізація» менеджменту стала прямою реакцією на дегуманізацію, притаманну класичній школі, яка, прагнучи до повної раціоналізації, ігнорувала фундаментальні аспекти людської природи. Філософською основою цього повороту стали гуманістичні, феноменологічні та екзистенціалістські течії початку XX століття, які змістили фокус з

універсальних законів на унікальний суб'єктивний досвід особистості. Мислителі знову почали говорити про гідність, свободу, потребу в самореалізації та сенсі, що вступило у прямий конфлікт з тейлористським баченням людини як простого додатка до конвеєра. Психологія, у свою чергу, почала активно вивчати не лише рефлексії, а й складні соціальні та емоційні потреби індивіда, доводячи, що людина на робочому місці залишається перш за все людиною. Цей новий підхід, що розгортався з гуманістичної філософської перспективи [10, с. 4], створив ідеологічне підґрунтя для виникнення нової управлінської школи.

Цей філософський зсув призвів до виникнення школи людських відносин та поведінкових наук. Переломним моментом стали знамениті Хоторнські експерименти під керівництвом Елтона Мейо, які емпірично підтвердили те, на що вказували філософи-гуманісти. Було доведено, що на продуктивність праці впливають не стільки фізичні умови, скільки соціально-психологічні фактори: почуття причетності до групи, неформальні стосунки в колективі та увага з боку керівництва. Це відкриття зруйнувало метафору «організація як машина» і замінило її новою — «організація як соціальна система». Було визнано, що будь-який формальний виробничий процес існує всередині складної мережі неформальних людських взаємин, емоцій та групових норм. Нова парадигма змістила акцент менеджменту з контролю та стандартизації на мотивацію, лідерство та комунікації. Замість простого адміністрування праці виникла ідея управління персоналом як комплексної діяльності, спрямованої на розвиток та добробут працівників [11, с. 91]. Саме в цей період було закладено основи для розуміння потенціалу організаційної синергії, яка виникає не з механічної суми зусиль, а з позитивної та злагодженої взаємодії людей у колективі [12, с. 1].

Сучасний етап розвитку управлінської думки відбувається під безпосереднім впливом філософії постмодернізму, яка є світоглядною

реакцією на модерністський культ порядку, раціональності та універсальності. Постмодернізм характеризується скептицизмом щодо «великих наративів» — всеосяжних теорій, що претендують на універсальну істинність. Ця філософія приймає світ як складний, фрагментований, мінливий та позбавлений єдиного центру. Ідеї невизначеності, деконструкції ієрархій та відмови від "єдиного правильного шляху" стали тим інтелектуальним підґрунтям, на якому виростили гнучкі (Agile), мережеві та самоорганізовані моделі управління. Якщо класична школа намагалася спроектувати ідеальну та стабільну організаційну машину, то постмодерністський підхід визнає, що в сучасному світі будь-яка жорстка структура приречена на поразку. Agile-методології є прямою практичною реалізацією цього принципу: вони відкидають довгострокове планування («великий наратив» проєкту) на користь коротких ітерацій, експериментів та постійної адаптації до змін.

Цей філософський зсув кардинально змінив уявлення про ключові елементи управління в таких системах, як бірюзові організації та холакратія. По-перше, змінилося уявлення про знання. Воно більше не сприймається як об'єктивний, централізований актив, що належить керівництву. Натомість, знання є суб'єктивним, контекстуальним та розподіленим по всій мережі; воно народжується в процесі колективної взаємодії та експерименту. Цей підхід вимагає «демістифікації» традиційних уявлень про експертність та авторитет [13, с. 18]. По-друге, трансформувалося поняття контролю. Він перестає бути зовнішньою функцією менеджменту (нагляд, інструкції) і перетворюється на внутрішню властивість системи (самоконтроль, взаємна відповідальність команд). По-третє, кардинально змінилося бачення працівника. Він більше не є «ресурсом» чи «гвинтиком», а розглядається як цілісна особистість — автономний, відповідальний агент, що прагне до самореалізації. Це, у свою чергу, висуває абсолютно нові вимоги до лідерства, яке має базуватися на етиці та організаційній цілісності, створюючи простір для довіри та розвитку [14, с.

8]. Роль лідера зазнає радикальної трансформації: від контролера та наглядача він перетворюється на коуча, фасилітатора та архітектора середовища, що сприяє самоорганізації [15, с. 5].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що еволюція управлінських парадигм є нерозривно пов'язаною з фундаментальними зсувами в історико-філософському світогляді. Кожна домінуюча модель менеджменту, від класичної школи до сучасних гнучких підходів, виступає практичним втіленням певних філософських уявлень про природу людини, влади, знання та порядку. Дослідження підтвердило, що управлінська думка розвивалася не ізольовано, а як пряме відображення інтелектуального клімату своєї епохи.

У ході роботи було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання. По-перше, було проаналізовано ключові філософські концепції, що сформували підґрунтя для основних управлінських шкіл: від ідей порядку Платона до прагматизму Макіавеллі, раціоналізму Нового часу, гуманізму ХХ століття та постмодерністського скептицизму. По-друге, було простежено еволюційний шлях, який продемонстрував, що перехід між парадигмами був не технічною, а світоглядною революцією. По-третє, встановлено чіткі концептуальні зв'язки між філософськими витоками та принципами сучасних моделей управління.

Значення отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичного розуміння менеджменту як міждисциплінарної науки. Для практики це означає можливість для керівників приймати більш усвідомлені рішення, розуміючи глибинні причини ефективності чи неефективності тих чи інших підходів. Такий погляд сприяє розвитку критичного мислення та виходу за межі суто інструментального сприйняття управління.

Водночас дослідження має певні обмеження. Воно зосереджене переважно на західній філософській традиції та пропонує загальний огляд

еволюції, не заглиблюючись детально в кожен окрему філософську течію чи управлінську модель.

Напрямами для подальших досліджень може стати більш детальне вивчення впливу конкретних філософських шкіл (наприклад, екзистенціалізму чи прагматизму) на сучасні практики лідерства та організаційної культури. Перспективним також є аналіз впливу не-західних філософських традицій (зокрема, конфуціанства чи дзен-буддизму) на формування альтернативних управлінських парадигм.

Список використаних джерел

1. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Digital economy: management, technologies, security*. Szeged : Publishing House “i-Publish”, 2022. Р. 110–130. DOI:10.15673/fie.v14i3.2360.
2. Грицик Н., Скиба В., Шовкова І. Сучасна парадигма публічного управління: практичний аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2021. Т. 8, № 29. С. 104–109. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-8-number-129-2021/suchasna-paradygma-publichnogo-upravlinnya-praktychnyy>.
3. Jasinska A. Undercover philosophy? Demystifying philosophy for management education. *The International Journal of Management Education*. 2025. In press. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2024-0328>.
4. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>.
5. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С.



- 33–37. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
6. Turyahikayo E. Philosophical paradigms as the bases for knowledge management research and practice. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 2021. Vol. 13, no. 2. P. 209-224. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1314845.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
7. Lim W. M. A philosophy of science and research paradigm for business research. *Journal of Training and Development*. 2023. Vol. 11, no. 2/3. P. 1–15. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTD-01-2023-0001/full/html> (дата звернення: 11.08.2025).
8. Groenewald C. A., Uy F. T. Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity. *2nd International Conference on Multidisciplinary Industry and Academic Research (ICMIAR)*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/378969105_Philosophy_of_Management_Ethical_Leadership_and_Organizational_Integrity (дата звернення: 11.08.2025).
9. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 3. С. 88–100. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/3/EV20233_088-100.pdf.
10. Anand G. Thomas Kuhn on Paradigms. *Production and Operations Management*. 2020. Vol. 30, no. 1. P. 111–124. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/poms.13188> (дата звернення: 11.08.2025).
11. Blanka Székely Changing Paradigms in Management. *A Paradigm Shift in Management, Law, and Social Sciences*. Research Foundation of India, 2025. Forthcoming. URL: https://www.researchgate.net/publication/382221410_Changing_Paradigms_in_Management (дата звернення: 11.08.2025).

12. Попов С. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма. *Actual Management: Theory and Practice*. 2024. № 1. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/692> (дата звернення: 11.08.2025).
13. Засць М. Синергія управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом у контексті сучасної парадигми менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6033> (дата звернення: 11.08.2025).
14. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 1 (29). С. 113–119. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23533/15.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).
15. Guraya S. S. Paradigms unfolded – developing, validating, and evaluating the Medical Education e-Professionalism framework from a philosophical perspective. *Journal of Taibah University Medical Sciences*. 2023. Vol. 18, no. 6. P. 1143–1144. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10620701/> (дата звернення: 11.08.2025).