МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Д. Т. Бікулов
Т. В. Довгополова
О. М. Олійник
С. В. Маркова
О. С. Верітова
К. В. Петрова

ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2026

УДК: 005 (075.8)
М502

Історія менеджменту : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / Д. Т. Бікулов, Т. В. Довгополова, О. М. Олійник, С. В. Маркова, О. С. Верітова, К. В. Петрова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2026. 87 с.

Навчальний посібник «Історія менеджменту» розроблено відповідно до силабуса дисципліни. У ньому окреслено ключові етапи становлення управлінської думки від найдавніших часів до сучасності; систематизовано еволюцію підходів до управління – від перших організаційних практик у стародавніх цивілізаціях до формування наукових шкіл менеджменту в XX столітті та сучасних тенденцій глобального управління.

До кожної теми подано перелік базових понять і термінів, запропоновано питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання, спрямовані на формування навичок аналізу управлінських концепцій у різні історичні періоди, порівняння підходів різних наукових шкіл, визначення чинників впливу на еволюцію менеджменту й оцінку ролі управління в розвитку організацій.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент
В. В. Томарева-Патлахова, доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск
Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП ……..... 4
Змістовий модуль 1 Перші форми управління та передумови наукового менеджменту
ТЕМА 1 ЗАРОДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ В ДАВНІХ І ТРАДИЦІЙНИХ СУСПІЛЬСТВАХ…… 6
ТЕМА 2 ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (XVII–XIX СТ.) …….. 16
Змістовий модуль 2 Класичні та сучасні підходи до менеджменту
ТЕМА 3 КЛАСИЧНІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ……... 25
ТЕМА 4 СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ……. 35
Змістовий модуль 3 Еволюція менеджменту та національні моделі управління
ТЕМА 5 РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ XX СТ… 44
ТЕМА 6 ЯПОНСЬКА ТА ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ… 52
Змістовий модуль 4 Національні та глобальні тенденції менеджменту
ТЕМА 7 РОЗВИТОК ІСТОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ……. 62
ТЕМА 8 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ…….. 73
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ …… 83
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ……..……. 84
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……..… 85

ВСТУП

Історія менеджменту дозволяє зрозуміти еволюцію управлінських підходів від первісного суспільства та древніх цивілізацій до сучасних організаційних структур, моделей лідерства та стратегічного управління. Знання історії менеджменту сприяє формуванню глибокого розуміння принципів, методів і механізмів управління, їх адаптації до соціально-економічних, технологічних та культурних змін.

Навчальний посібник з дисципліни «Історія менеджменту» розроблений для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу». Метою посібника є надання комплексного розуміння розвитку управлінської думки, еволюції організаційних концепцій та методів управління, сприяння формуванню компетентностей для ефективного застосування історичних підходів у сучасних умовах управлінської практики.

У посібнику розглядаються основні етапи розвитку менеджменту: управління в первісному суспільстві та стародавніх цивілізаціях, управлінські підходи феодалізму та раннього капіталізму, виникнення наукового менеджменту, адміністративних і поведінкових концепцій управління, системного та стратегічного менеджменту XX–XXI століть. Окрема увага приділяється впливу промислової революції, соціально-економічних умов, релігійних норм, технічного прогресу та глобалізаційних процесів на формування управлінських моделей.

Навчальний посібник спрямований на формування у здобувачів освіти компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності в сфері менеджменту, зокрема:

- Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- Здатність спілкуватися іноземною мовою.
- Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
- Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Вивчення дисципліни «Історія менеджменту» передбачає набуття програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»:

- Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
- Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
- Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

Послідовність подання матеріалу в посібнику є логічною та відповідає змісту навчальної дисципліни. В посібнику систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. Запропоновано питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання, спрямовані на формування навичок аналізу історичних управлінських концепцій, порівняння традиційних і сучасних моделей управління та застосування їх у практичній діяльності сучасних організацій.

Змістовий модуль 1
Перші форми управління та передумови наукового менеджменту

ТЕМА 1
ЗАРОДЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ В ДАВНІХ І ТРАДИЦІЙНИХ СУСПІЛЬСТВАХ

Мета: засвоєння знань про передумови виникнення управління як соціального явища; усвідомлення особливостей управлінської діяльності в давніх і традиційних суспільствах; набуття уявлення про роль державних інститутів, правових норм і філософських учень у формуванні управлінської думки.

Основні поняття: соціальна організація, політична влада, управлінські традиції, правове регулювання, централізація влади, державний апарат, управлінська етика, суспільний порядок.

План

1. Передумови виникнення управління та його роль у давніх суспільствах.
2. Управлінська думка в давніх цивілізаціях Сходу (Шумер, Єгипет, Вавилон, Китай, Індія).
3. Управлінські ідеї античного світу (Стародавня Греція та Рим).
4. Особливості менеджменту в період Середньовіччя та епохи Відродження.

1. Передумови виникнення управління та його роль у давніх суспільствах

Виникнення управління було обумовлене об’єктивними потребами розвитку людського суспільства. Вже на ранніх етапах історії люди стикалися з необхідністю узгодження спільної діяльності, розподілу ресурсів і забезпечення виживання спільнот. Управління виникло як відповідь на ускладнення соціальної організації, зростання чисельності населення та появу колективних форм господарювання.

У первісних і давніх суспільствах управління не мало чітко оформленої інституційної структури, однак виконувало важливу координаційну функцію. Його основною метою було забезпечення порядку, стабільності та ефективної взаємодії між членами спільноти. Управлінські функції поступово виокремлювалися з повсякденної діяльності та закріплювалися за окремими особами або групами.

Основні передумови виникнення управління.

Формування управління стало можливим завдяки поєднанню соціальних, економічних і політичних чинників. Насамперед це було пов’язано з переходом від привласнювального господарства до виробничого, що вимагало планування, контролю та розподілу результатів праці. Зростання майнової нерівності сприяло появі соціальної ієрархії, а разом із нею – потреби у владних механізмах регулювання суспільних відносин.

Важливу роль відіграло і формування перших політичних структур – племінних союзів, міст-держав, ранніх держав. Управління в них стало інструментом підтримання суспільного порядку, організації праці, збирання податків і забезпечення оборони.

Таблиця 1.1 – Основні передумови виникнення управління в давніх суспільствах

Передумова	Зміст	Управлінські наслідки
Зростання чисельності населення	Ускладнення соціальних зв'язків	Потреба в координації спільної діяльності
Поділ праці	Виокремлення землеробства, ремесел, управління	Необхідність організації та контролю
Формування соціальної ієрархії	Поява лідерів, старійшин, вождів	Закріплення владних повноважень
Накопичення ресурсів	Запаси продовольства, землі, майна	Планування та розподіл ресурсів
Виникнення державності	Утворення ранніх держав	Інституціоналізація управління

Таким чином, управління виникає не як випадкове явище, а як закономірний результат розвитку суспільства та ускладнення його структури.

Роль управління у функціонуванні давніх суспільств

У давніх суспільствах управління виконувало комплекс життєво важливих функцій. Воно забезпечувало організацію спільної праці, регулювало соціальні відносини, підтримувало порядок і дисципліну. Управління також відігравало ключову роль у збереженні та передачі традицій, норм поведінки й звичаєвого права.

Особливе значення управління мало в економічній сфері. Керівники контролювали використання землі, організовували зрошувальні роботи, розподіляли врожай і забезпечували створення запасів на випадок голоду чи війни. У політичній сфері управління слугувало інструментом утвердження влади, підтримання легітимності правителів і захисту територій.

Управління також виконувало інтеграційну функцію, об'єднуючи різні групи населення навколо спільних цілей і цінностей. Завдяки цьому воно сприяло стабільності та довготривалому існуванню давніх суспільств.

Управління в давніх і традиційних суспільствах виникло як необхідний механізм організації спільної діяльності, розподілу ресурсів і підтримання суспільного порядку. Його формування було обумовлене об'єктивними соціально-економічними процесами та стало фундаментом для подальшого розвитку управлінської думки і державних інститутів.

2. Управлінська думка в давніх цивілізаціях Сходу (Шумер, Єгипет, Вавилон, Китай, Індія)

Формування управлінської думки в давніх цивілізаціях Сходу було зумовлене потребами організації великих соціально-економічних систем, що виникли внаслідок розвитку землеробства, іригації, ремесел, торгівлі та

державності. Управління на Сході від самого початку носило **інституційний і централізований характер**, оскільки забезпечувало стабільність суспільства, контроль ресурсів і підпорядкування населення встановленому порядку.

На відміну від первісних суспільств, де управління ґрунтувалося переважно на звичаях і традиціях, у східних цивілізаціях воно набуває **формалізованих рис**: з'являються посадові особи, писемність для обліку, закони, регламенти та ієрархічні структури влади. Управлінська діяльність поступово відокремлюється як самостійна функція держави.

Управління в Шумері

Шумерська цивілізація вважається однією з перших, де сформувалися елементи системного управління. Управління зосереджувалося навколо храмів і палаців, які виконували функції економічних і адміністративних центрів. Жерці та правителі здійснювали **планування виробництва**, розподіл земель, облік врожаю та контроль за працею населення. Винайдення клинопису сприяло розвитку управлінського обліку та звітності.

Управлінська система Давнього Єгипту

У Давньому Єгипті управління мало жорстко централізований характер і базувалося на сакралізації влади фараона. Держава контролювала землеробство, іригаційні роботи, будівництво та податкові надходження. Чітка ієрархія чиновників забезпечувала виконання управлінських рішень на всіх рівнях. Важливу роль відігравала **бюрократія**, яка діяла за встановленими правилами та нормами.

Управлінська думка Вавилону

Особливістю вавилонської управлінської системи стало поєднання адміністративного управління з правовим регулюванням. Кодекс Хаммурапі став одним із перших зразків письмового закріплення управлінських норм, що регулювали економічні, трудові та соціальні відносини. Управління здійснювалося через закони, що встановлювали відповідальність, порядок підпорядкування та санкції.

Управління в Давньому Китаї

Китайська управлінська традиція формувалася під впливом філософських учень, насамперед конфуціанства. Основою управління вважалися **мораль, дисципліна та особистий приклад правителя**. Державна служба базувалася на принципах відбору освічених і морально стійких управлінців. Управління розглядалося не лише як система наказів, а як мистецтво гармонізації суспільства.

Управлінська думка Давньої Індії

В Індії управління поєднувало політичні, економічні та релігійні аспекти. Значний вплив мала кастова система, яка визначала соціальні ролі та управлінські функції. У трактаті «Артхашастра» викладено принципи державного управління, фінансового контролю, організації праці та дипломатії. Управління розглядалося як інструмент підтримання порядку й стабільності держави.

Таблиця 1.2 – Управлінські підходи в давніх цивілізаціях Сходу

Цивілізація	Характер управління	Основні управлінські інструменти	Особливості
Шумер	Храмово-палацове	Облік, планування, контроль	Перші форми адміністративного управління
Єгипет	Централізоване	Накази, звітність, ієрархія	Сакралізація влади фараона
Вавилон	Правове	Закони, санкції, регламентація	Управління через писане право
Китай	Морально-етичне	Виховання, ієрархія, дисципліна	Вплив філософії на управління
Індія	Соціально-релігійне	Норми, традиції, фінансовий контроль	Поєднання управління і кастової системи

Як видно з таблиці 1.2, управлінські системи стародавніх цивілізацій Сходу відрізнялися за формами та інструментами, проте мали спільну рису – орієнтацію на підтримання порядку, стабільності та підпорядкування суспільства встановленій владі.

Управлінська думка в давніх цивілізаціях Сходу сформувала фундаментальні принципи організації влади, адміністративного контролю та регулювання суспільних процесів. Саме в цей період закладено основи централізованого управління, бюрократії, правового регулювання та управлінської етики, які стали базою для подальшого розвитку теорії та практики менеджменту.

3. Управлінські ідеї античного світу (Стародавня Греція та Рим)

Управлінська думка античного світу стала **якісно новим етапом** у розвитку теорії та практики управління порівняно з цивілізаціями Давнього Сходу. Якщо східні системи управління ґрунтувалися переважно на сакралізації влади, традиціях і жорсткій централізації, то в античному світі вперше формується **раціональне осмислення управління** як особливої діяльності, пов’язаної з політикою, правом, етикою та організацією суспільства.

Античні мислителі розглядали управління не лише як інструмент примусу, а як **мистецтво керування людьми**, засноване на розумі, законах і моральних принципах. Саме в цей період з’являються перші теоретичні узагальнення управлінських процесів, які стали основою європейської управлінської традиції.

Управлінські ідеї Стародавньої Греції

Стародавня Греція зробила вирішальний внесок у формування управлінської думки завдяки розвитку полісної системи. Управління в грецьких полісах ґрунтувалося на активній участі громадян у політичному житті, що сприяло виникненню демократичних форм управління, колегіальності прийняття рішень і публічного контролю влади.

Філософи Давньої Греції вперше поставили питання про **раціональну організацію держави**, поділ управлінських функцій і моральну відповідальність правителів.

Сократ розглядав управління як особливе знання, що потребує компетентності та мудрості. Він наголошував на необхідності професійної підготовки управлінців і вважав, що ефективне управління можливе лише за умови пізнання загальних принципів.

Платон у своїх працях розробив модель ідеальної держави, де управління здійснюється філософами, здатними діяти в інтересах суспільного блага. Він обґрунтовував **поділ праці та спеціалізацію управлінських функцій**, що є важливим принципом сучасного менеджменту.

Арістотель зробив значний внесок у розвиток теорії управління, досліджуючи різні форми державного устрою. Він розглядав управління як природну потребу суспільства, наголошував на ролі законів і вважав, що найефективнішою є система, яка поєднує елементи демократії, аристократії та монархії.

Управлінська думка Стародавнього Риму

На відміну від грецької філософської абстрактності управлінська система Стародавнього Риму мала **практичний і прикладний характер**. Римська держава створила ефективну адміністративну модель управління великою територією, що вимагало чіткої організації, дисципліни та правового регулювання.

Основою римського управління стало право. Римляни розробили складну правову систему, яка регламентувала діяльність посадових осіб, порядок управління провінціями, фінансами та армією. Управління здійснювалося через розгалужений державний апарат, де кожна посада мала чітко визначені повноваження та відповідальність.

Важливим досягненням Риму стало формування принципів **ієрархії, підзвітності та адміністративного контролю**, які згодом стали основою бюрократичних систем управління. Значна увага приділялася організації військового управління, логістиці, плануванню та координації дій.

Таблиця 1.3 – Управлінські ідеї Стародавньої Греції та Риму

Критерій	Стародавня Греція	Стародавній Рим
Характер управління	Полісне, демократичне	Централізоване, адміністративне
Основа управління	Філософія, етика, закони	Право, дисципліна, ієрархія
Роль управлінця	Мудрий громадянин	Державний чиновник
Прийняття рішень	Колегіальне	Регламентоване
Основний внесок	Теорія управління	Практика управління

Як свідчать дані таблиці 1.3, античний світ поєднав **філософське осмислення управління** (Греція) з **ефективною адміністративною практикою** (Рим), що забезпечило цілісність розвитку управлінської думки.

Управлінські ідеї античного світу заклали фундамент сучасної теорії менеджменту. Стародавня Греція сформувала концептуальні основи

управління, пов’язані з раціональністю, етикою та участю громадян, тоді як Стародавній Рим створив ефективну модель адміністративного управління, засновану на праві, ієрархії та контролі. Поєднання цих підходів стало вирішальним чинником подальшого розвитку управлінської думки в європейській цивілізації.

4. Особливості менеджменту в період Середньовіччя та епохи Відродження

Період Середньовіччя та епоха Відродження займають важливе місце в історії розвитку управлінської думки, оскільки саме в цей час відбувається поступовий перехід від традиційних, ієрархічних форм управління до більш раціональних і системних підходів. Управління в цей період формувалося під впливом соціально-економічних, політичних і культурних змін, що відображали трансформацію суспільства від феодальних відносин до ранньокапіталістичних форм господарювання.

Менеджмент у період Середньовіччя

Середньовічне управління характеризувалося домінуванням феодальної системи, у межах якої влада та управлінські функції були тісно пов’язані з володінням землею. Управління мало переважно **персоналізований характер** і базувалося на системі васальних відносин, де кожен рівень ієрархії підпорядковувався вищому сюзерену.

Основними суб’єктами управління були феодали, королівська влада, церковні інституції та міські громади. Церква відігравала ключову роль у формуванні управлінської етики, моральних норм і дисципліни, регламентуючи поведінку як правителів, так і підданих. Значна увага приділялася дотриманню традицій, звичаєвого права та релігійних приписів.

У містах поступово формувалися органи самоврядування, цехи та гільдії, які мали власні системи управління. Вони регулювали виробничу діяльність, якість продукції, розподіл праці та соціальний захист членів громади. Таким чином, поряд із феодальною централізацією виникали елементи колегіального та корпоративного управління.

Менеджмент епохи Відродження

Епоха Відродження стала переломним етапом у розвитку управлінської думки. Зростання міст, розвиток торгівлі, фінансових відносин і підприємництва сприяли формуванню нових управлінських підходів, заснованих на **раціональності, ефективності та особистій відповідальності керівника**.

У цей період управління дедалі більше відокремлюється від релігійних догм і набуває світського характеру. Виникає інтерес до античної спадщини, що сприяє переосмисленню ролі людини в управлінні та підкреслює значення освіти, знань і професійної компетентності.

Особливе місце в управлінській думці Відродження займають ідеї Нікколо Макіавеллі, який розглядав управління як мистецтво збереження влади та забезпечення стабільності держави. Він наголошував на важливості

гнучкості, прагматизму та врахування реальних умов управління, що наближає його погляди до сучасних управлінських концепцій.

Розвиток мануфактурного виробництва зумовив потребу в чіткішій організації праці, контролі за виконанням завдань і плануванні ресурсів. Це сприяло зародженню перших елементів виробничого менеджменту.

Таблиця 1.4 – Особливості менеджменту Середньовіччя та епохи Відродження

Критерій	Середньовіччя	Епоха Відродження
Основа управління	Традиції, релігійні норми	Раціональність, досвід
Характер влади	Феодальна, ієрархічна	Світська, централізована
Роль управлінця	Землевласник, духовенство	Освічений керівник
Організація праці	Натуральне господарство, цехи	Мануфактури
Управлінська етика	Релігійна мораль	Особиста відповідальність

Як видно з таблиці 1.4, управлінська думка поступово еволюціонувала від жорстко регламентованих традиційних форм до більш гнучких і прагматичних підходів.

Менеджмент у період Середньовіччя та епохи Відродження характеризувався поступовою трансформацією управлінської думки. Середньовіччя сформувало ієрархічні та корпоративні форми управління, засновані на традиціях і релігійній етиці, тоді як Відродження започаткувало світський, раціональний підхід до управління, що підготував ґрунт для розвитку менеджменту Нового часу.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Соціальна організація – система взаємодії та ієрархії соціальних груп у суспільстві.

Політична влада – здатність державних інститутів впливати на суспільні процеси та ухвалювати обов’язкові рішення.

Управлінські традиції – історично сформовані підходи та практики здійснення управління.

Правове регулювання – система норм і законів, що визначає порядок управлінської діяльності.

Централізація влади – зосередження управлінських повноважень у центральних органах держави.

Державний апарат – сукупність органів і установ, що забезпечують виконання функцій держави.

Управлінська етика – норми та принципи поведінки керівників у процесі управління.

Суспільний порядок – стан упорядкованості соціальних відносин і дотримання встановлених норм.

ТЕСТИ

1. Хто виконував основні управлінські функції у Шумері?
a) жерці;
b) писарі;
c) купці;
d) воїни.

2. Закони Хаммурапі є прикладом:
a) державного податку;
b) джерела управлінської думки;
c) філософської концепції;
d) військового наказу.

3. Який філософський напрямок вплинув на управління в Стародавньому Китаї?
a) даосизм;
b) конфуціанство;
c) буддизм;
d) стоїцизм.

4. Основна мета управління в Стародавньому Єгипті – це:
a) організація культових заходів;
b) централізована влада та державна служба;
c) розвиток науки;
d) торгівля з сусідніми державами.

5. Трактат «Артхашастра» Стародавньої Індії містить:
a) митні правила;
b) управлінські ідеї;
c) релігійні тексти;
d) літературні твори.

6. Внесок філософів Стародавньої Греції у менеджмент полягає у:
a) розробці податкових систем;
b) формуванні ідей про організацію держави;
c) побудові храмів;
d) військових стратегіях.

7. Управління державою та армією у Стародавньому Римі базувалося на:
a) демократичних виборах;
b) чіткій адміністративній структурі;
c) волонтерських засадах;

d) релігійних обрядах.

8. Особливості феодального управління в Середньовіччі включали:
a) централізацію влади;
b) поділ земель на володіння феодалів;
c) повну свободу селян;
d) розвиток промисловості.

9. Управлінські ідеї епохи Відродження відзначалися:
a) запровадженням наукових методів управління;
b) ігноруванням знань античності;
c) виключно військовою спрямованістю;
d) централізованою релігійною владою.

10. Передумови виникнення управління як соціального явища пов'язані з:
a) розвитком ринкових відносин та організацією праці;
b) побудовою храмів;
c) створенням художніх шкіл;
d) військовими походами.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проаналізуйте управлінські підходи Стародавньої Греції та Стародавнього Риму, звертаючи увагу на політичну владу, управлінську етику, структуру державного апарату та систему правового регулювання.

Завдання:

1. Охарактеризуйте роль політичної влади у Стародавній Греції та Стародавньому Римі.
2. Опишіть управлінську етику обох цивілізацій.
3. Проаналізуйте структуру державного апарату в Греції та Римі.
4. Дослідіть систему правового регулювання та її вплив на управлінські процеси.
5. Складіть висновок (10-15 речень) про подібності та відмінності управлінської думки в обох цивілізаціях.

Завдання 2. Уявіть себе радником царя Стародавнього Єгипту. Ваше завдання – розробити пропозиції щодо організації роботи державного апарату та впровадження системи контролю за виконанням наказів, враховуючи особливості суспільного устрою, централізації влади, правового регулювання та управлінських традицій того часу.

Завдання:

1. Визначте 5-8 основних підрозділів державного апарату та опишіть їхні функції.

2. Проаналізуйте, як підрозділи взаємодіють між собою для ефективного управління.

3. Запропонуйте механізми контролю за виконанням наказів і управлінських рішень.

4. Укажіть способи передачі наказів та організації комунікацій між підрозділами.

5. Заповніть таблицю, наводячи конкретні приклади для кожного підрозділу:

Підрозділ / Відділ	Основні функції	Взаємодія з іншими підрозділами	Механізми контролю	Комунікаційні канали / способи передачі наказів

6. Підготуйте письмовий звіт (1-2 сторінки) із конкретними пропозиціями та обґрунтуванням ваших рішень.

Завдання 3. Проаналізуйте особливості управління в період Середньовіччя та епохи Відродження. Порівняйте ключові підходи, джерела влади, організацію праці та роль керівника.

Завдання:

1. Заповніть таблицю, відобразивши основні характеристики управління для кожного періоду.

2. Охарактеризуйте основу управління в Середньовіччі та Відродженні.

3. Укажіть джерела влади керівника в обох історичних періодах.

4. Проаналізуйте організацію праці та управлінську етику.

5. Сформулюйте висновки щодо еволюції управлінської думки та змін у ролі керівника.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягали особливості управління в державах Стародавнього Сходу?

2. Які управлінські функції виконували писарі в Шумері? Яку роль вони відігравали в системі управління?

3. Як була організована система управління та державної служби в Стародавньому Єгипті?

4. Чому закони Хаммурапі вважаються важливим джерелом управлінської думки?

5. Яким був вплив конфуціанства на формування управління в Стародавньому Китаї?

6. Які управлінські ідеї містилися в трактатах Стародавньої Індії, зокрема в «Артхашастрі»?

7. У чому полягали особливості управління державою та армією в Стародавньому Римі?

Рекомендована література: основна: 1, 3, 7, 8; додаткова: 1, 3, 9.

ТЕМА 2
ФОРМУВАННЯ ПЕРЕДУМОВ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (XVII–XIX СТ.)

Мета: засвоєння знань про історичні та економічні чинники становлення управління нового часу; усвідомлення ролі індустріалізації, розвитку виробництва та підприємництва у формуванні передумов наукового менеджменту.

Основні поняття: індустріалізація, економічний розвиток, виробнича кооперація, трудові відносини, організація виробництва, економічна ефективність, капітал, управлінська практика.

План

1. Соціально-економічні умови формування управлінської думки Нового часу.
2. Вплив промислової революції на розвиток управління.
3. Поділ праці та становлення фабрично-заводської системи управління.
4. Передумови виникнення наукового та професійного менеджменту.

1. Соціально-економічні умови формування управлінської думки Нового часу

У XVII–XIX століттях світ переживав масштабні соціально-економічні та технологічні трансформації, які впливали на організацію виробництва та управління. Цей період став фундаментом для формування системного підходу до управлінської діяльності. Науковий менеджмент виник як відповідь на потребу раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та оптимізації організаційних процесів.

Особливу роль у становленні управлінської думки Нового часу відігравали **зміни в соціальній структурі суспільства**, розвиток міст, зростання промислового виробництва та поява професійного робітництва. Все це створювало необхідність упорядкування праці, розподілу обов'язків та контролю за ефективністю діяльності підприємств.

Формування наукового менеджменту у XVII–XIX століттях було тісно пов'язане зі змінами в економіці та суспільних відносинах. Основні фактори впливу:

1. Промислова революція. З появою машинного виробництва, фабрик і заводів значно зросла складність організації праці. Масове виробництво вимагало чіткої координації, планування та контролю над ресурсами і робітниками.

2. Розвиток капіталістичних відносин. Підприємці шукали способи ефективного використання капіталу, оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Це стимулювало появу концепцій економії праці, обліку витрат і організації виробничих процесів.

3. Соціальні зміни. Зростання міського населення та формування робочого класу створювало потребу у систематичному управлінні людьми, дисципліні на виробництві та мотивації працівників.

4. Науково-технічний прогрес. Винаходи у механіці, хімії, транспорті та зв'язку сприяли новим формам організації виробництва, стимулюючи появу раціонального підходу до управління ресурсами.

5. Інтелектуальні та філософські передумови. Ідеї Просвітництва, раціоналізму та системного мислення заклали підґрунтя для наукового підходу в менеджменті, підкреслюючи значення планування, обліку й аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Соціально-економічні умови та їхній вплив на розвиток управлінської думки

Соціально-економічні фактори	Опис впливу на управлінську думку
Промислова революція	Поява фабрик і заводів підвищила складність виробництва, потребу у координації та контролі
Розвиток капіталізму	Підприємці шукали способи ефективного використання капіталу та оптимізації витрат
Зростання міського населення	Формування робочого класу стимулювало систематизацію праці та дисципліну
Науково-технічний прогрес	Винаходи стимулювали розвиток раціональних методів управління та організації виробництва
Ідеї Просвітництва	Розвиток раціонального та системного мислення, планування, обліку та аналізу діяльності

Таблиця 2.1 демонструє, що розвиток управлінської думки Нового часу був результатом одночасного впливу економічних, соціальних і інтелектуальних факторів. Кожен з них створював умови для появи наукового підходу до управління.

Підсумовуючи, можна сказати, що науковий менеджмент формувався як відповідь на **потребу ефективного управління ресурсами, організації праці та підвищення продуктивності виробництва**. Еволюція управлінської думки того часу стала основою для подальшого розвитку методів наукового менеджменту у XX столітті.

Поєднання **економічної необхідності та інтелектуальних ідей** створило міцний фундамент для системного підходу до управління, який і сьогодні залишається актуальним.

2. Вплив промислової революції на розвиток управління

Промислова революція, яка розпочалася у другій половині XVIII століття, стала переломним етапом у розвитку економіки та суспільних відносин. Виникнення фабрично-заводського виробництва кардинально змінило характер праці, соціальну структуру та економічну організацію. Усі ці зміни зумовили нові виклики для власників підприємств і управлінців, змушуючи їх шукати

більш ефективні способи організації виробничих процесів. Саме в цей час управління почало сприйматися як системна діяльність, яка потребує планування, контролю і координації.

Поява нових технологій та механізованих виробничих процесів значно підвищила продуктивність праці, але одночасно ускладнила контроль і організацію роботи. Керівники зіткнулися з необхідністю забезпечити **оптимальне використання робочої сили та ресурсів**, регулювати взаємодію між працівниками і обладнанням, а також впроваджувати дисципліновану систему управління. Ці умови стали каталізатором розвитку теоретичних підходів до управління, які пізніше лягли в основу наукового менеджменту.

Основні аспекти впливу промислової революції на управління:

1. Масове виробництво та спеціалізація праці. Фабричне виробництво вимагало поділу праці на окремі операції та дотримання чітких регламентів. Це стимулювало розробку стандартів праці, нормування робочого часу та методів контролю за виконанням завдань. Завдяки цьому почав формуватися системний підхід до організації виробничих процесів.

2. Зростання масштабів і складності виробництва. Великі підприємства з численними робітниками та складними технологічними процесами потребували **ієрархічної організації**, чіткого розподілу обов'язків та повноважень. Менеджери стали використовувати принципи планування, контролю і координації діяльності підрозділів.

3. Раціональне використання ресурсів. Зростання масштабів виробництва стимулювало розвиток обліку, фінансового контролю та економічного планування. Підприємці шукали способи максимально ефективного використання сировини, обладнання та робочої сили.

4. Соціальні зміни та управління персоналом. Зростання чисельності робітників, поява нового робочого класу і урбанізація вимагали системи мотивації, дисципліни та управління трудовими відносинами. Ці процеси стимулювали розвиток управлінських підходів до організації роботи персоналу.

Таблиця 2.2 – Вплив промислової революції на розвиток управління

Аспект впливу	Опис впливу на управління
Масове виробництво та спеціалізація праці	Виникла потреба у стандартах праці, нормуванні часу, регламентації операцій
Зростання масштабів виробництва	Стала необхідною ієрархічна організація та розподіл повноважень
Раціональне використання ресурсів	Підприємці розвивали облік, фінансовий контроль та планування
Соціальні зміни	Поява систем мотивації, дисципліни та управління персоналом

Комплекс умов, створених революційними змінами в промисловості, стимулював перехід від інтуїтивного до наукового управління, підкреслюючи значення планування, контролю, організації та мотивації.

Промислова революція стала каталізатором розвитку управлінської думки, оскільки поставила перед підприємцями і менеджерами завдання

ефективної організації великих виробничих систем. Вона стимулювала появу наукового підходу до управління, поєднуючи практичну необхідність підвищення продуктивності з логікою і системністю управлінських рішень.

Вплив промислової революції був не лише технологічним, а й соціально-економічним. Зростання ролі менеджера, необхідність планування, контролю та мотивації працівників заклали основу для подальшого формування класичних концепцій наукового управління у XX столітті. Завдяки цьому управління перетворилося з інтуїтивної діяльності власників підприємств на системну науку, здатну забезпечити стабільність і ефективність виробництва.

3. Поділ праці та становлення фабрично-заводської системи управління

Перехід від ремісничого виробництва до фабрично-заводської системи став одним із ключових етапів економічного та соціального розвитку XVII–XIX століть. Він супроводжувався **індустріалізацією**, впровадженням механізованого виробництва та масового використання робочої сили. Зі збільшенням обсягів виробництва виникла потреба в більш чіткій організації праці та впровадженні систематизованих методів управління.

Поділ праці став центральним елементом цієї трансформації. Робітники виконували окремі операції замість того, щоб самостійно виготовляти весь продукт. Це дозволяло **підвищувати продуктивність**, скорочувати час виготовлення виробу та зменшувати витрати на навчання персоналу. Проте така система вимагала чіткого регламентування діяльності, суворого контролю та координації робочих процесів.

Фабрично-заводська система управління формувалася поступово. Основні принципи включали: **ієрархічну структуру, розподіл обов'язків, централізоване керівництво, планування виробництва та контроль за виконанням завдань**. Менеджери повинні були забезпечувати не лише технологічну ефективність, а й дисципліну робітників, раціональний розподіл ресурсів і постійне підвищення продуктивності.

Завдяки поділу праці та фабрично-заводській системі управління з'явилася можливість **стандартизувати операції, впровадити нормування часу та ресурсів, а також визначати оптимальні способи організації виробництва**. Це заклало основу для подальшого розвитку наукового менеджменту та класичних концепцій управління у XX столітті.

Основним аспектом **фабрично-заводської системи управління** був **поділ праці**. **Робітники** виконували **спеціалізовані операції** замість того, щоб самостійно виготовляти весь продукт. Така організація праці дозволяла значно підвищити **продуктивність** та скоротити **час виготовлення виробів**. Окрім того, зменшувалася потреба у **висококваліфікованих робітниках**, оскільки виконання окремих операцій вимагало менше спеціальних навичок.

Ієрархія та **централізоване управління** стали невід'ємною частиною фабрично-заводської системи. **Керівництво** організовувалося у формі чіткої

ієрархії з **розподілом обов'язків** між працівниками та менеджерами. **Менеджери** відповідали за **контроль виконання операцій** і **розподіл ресурсів**, забезпечуючи узгодженість і ефективність роботи всіх підрозділів.

Планування і **контроль** у системі фабрично-заводського управління охоплювали весь **виробничий процес**. Визначалися **норми часу** для виконання операцій та **норми використання ресурсів**. Паралельно впроваджувалася система **контролю**, що дозволяла перевіряти **виконання виробничих завдань** та **дотримання дисципліни**, що забезпечувало **стабільність** і **ефективність роботи**.

Раціональне використання ресурсів також було ключовим елементом системи управління. **Сировина**, **матеріали** та **обладнання** використовувалися максимально ефективно, що дозволяло зменшувати **втрати** та підвищувати **економічну ефективність виробництва**. Завдяки цьому підприємства могли **оптимізувати витрати** та забезпечувати більш **стабільну і передбачувану роботу виробничих процесів**.

Таблиця 2.3 – Поділ праці та фабрично-заводська система управління

Аспект	Опис впливу на управління
Поділ праці	Спеціалізація робітників, підвищення продуктивності та стандартизація процесів
Ієрархія та централізоване управління	Чіткий розподіл обов'язків, контроль і координація діяльності
Планування та контроль	Встановлення норм часу, контроль виконання завдань, дисципліна на виробництві
Раціональне використання ресурсів	Оптимізація сировини, матеріалів і обладнання, зменшення витрат

Таблиця 2.3 відображає ключові елементи фабрично-заводської системи управління та їхній вплив на організацію праці. Поєднання поділу праці, централізованого управління та контролю стало основою для розвитку наукового підходу до менеджменту.

Поділ праці та становлення фабрично-заводської системи управління забезпечили **підвищення продуктивності, системність організації та контроль над виробничими процесами**. Ці зміни стали фундаментом для подальшого розвитку теорій наукового управління, стандартизації праці та управлінських практик, які активно застосовуються і в сучасних підприємствах.

4. Передумови виникнення наукового та професійного менеджменту

Виникнення наукового та професійного менеджменту було результатом комплексного впливу економічних, соціальних, технологічних і інтелектуальних чинників, які сформували потребу в системному управлінні підприємствами. До цього часу управлінська діяльність переважно ґрунтувалася на **інтуїтивних підходах**, досвіді власників підприємств та практичних знаннях майстрів. Однак зміни у виробничих процесах, зростання

масштабів підприємств та ускладнення організаційних структур створили необхідність формалізації та наукового обґрунтування управлінських рішень.

Однією з ключових передумов був **економічний розвиток та зростання капіталістичних відносин**. Підприємці шукали способи підвищення **продуктивності**, оптимізації **витрат** та ефективного використання **ресурсів**. Зростання конкуренції та необхідність отримання стабільного прибутку стимулювали розвиток ідей щодо стандартизації праці, контролю і планування.

Другим важливим чинником стали **соціальні зміни та урбанізація**. Масовий притік населення у міста, формування робочого класу та збільшення чисельності робітників сприяли розвитку систем мотивації, дисципліни та управління персоналом. Підприємства потребували структурованих підходів до організації праці, щоб забезпечити ефективність і стабільність виробництва.

Третім чинником був **науково-технічний прогрес**. Винаходи в галузі механіки, транспорту, комунікацій та хімії створили нові можливості для підвищення ефективності виробництва, але одночасно ускладнили управління. Підприємства потребували систематичних методів планування, контролю та координації для впровадження нових технологій.

Четвертим важливим аспектом стали **інтелектуальні ідеї Просвітництва та раціоналізму**, які підкреслювали значення системності, логіки та аналізу. Ці концепції формували підґрунтя для наукового підходу в управлінні, де кожне рішення мало бути обґрунтованим і вимірюваним.

Таблиця 2.4 – Основні передумови виникнення наукового та професійного менеджменту

Передумова	Вплив на менеджмент
Економічний розвиток та капіталізм	Підвищення продуктивності, оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів
Соціальні зміни та урбанізація	Поява систем мотивації, дисципліни та управління персоналом
Науково-технічний прогрес	Необхідність планування, контролю та координації впровадження нових технологій
Інтелектуальні ідеї Просвітництва	Формування системного, логічного та аналітичного підходу до управління

Таблиця 2.4 демонструє, що науковий і професійний менеджмент виник як відповідь на комплекс економічних, соціальних, технологічних і інтелектуальних факторів, що стимулювали перехід від інтуїтивного управління до системного, науково обґрунтованого підходу.

Науковий менеджмент виник як необхідність адаптації управління до нових умов розвитку промисловості та суспільства. Ефективна організація виробництва, підвищення продуктивності, дисципліна та контроль стали ключовими принципами, які пізніше лягли в основу класичних концепцій менеджменту.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Індустріалізація – процес переходу від ручного та ремісничого виробництва до машинного.

Економічний розвиток – зростання виробничого потенціалу та підвищення рівня добробуту суспільства.

Виробнича кооперація – форма організації спільної діяльності підприємств або працівників у процесі виробництва.

Трудові відносини – система взаємодії між роботодавцями та працівниками щодо умов праці та оплати.

Організація виробництва – упорядкування виробничих процесів, ресурсів і праці для досягнення поставлених цілей.

Економічна ефективність – співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів.

Капітал – сукупність фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів, що використовуються для отримання доходу.

Управлінська практика – реальна діяльність з планування, організації, мотивації та контролю в процесі управління.

ТЕСТИ

1. Який чинник суттєво вплинув на розвиток управління у XVIII–XIX ст.?

a) мануфактурне виробництво;
b) колективні ігри;
c) релігійні обряди;
d) мистецькі течії.

2. Хто є автором концепції поділу праці?

a) Адам Сміт;
b) Карл Маркс;
c) Фредерік Тейлор;
d) Анрі Файоль.

3. Внесок Р. Оуена полягав у:

a) розробці фабричної системи;
b) соціально орієнтованому управлінні;
c) винайденні машин;
d) організації армії.

4. Технічний прогрес у XIX ст. сприяв:

a) ускладненню управлінських процесів;
b) зменшенню населення;
c) розвитку ремісничих цехів;

d) торгівлі між племенами.

5. Передумова виникнення професійного менеджменту:
a) наукові підходи до організації праці;
b) відсутність законів;
c) релігійна централізація;
d) міграція населення.

6. Роль дисципліни та контролю у ранніх формах менеджменту полягала в:
a) підвищенні ефективності праці;
b) зменшенні зарплат;
c) релігійній координації;
d) військових навчаннях.

7. Формування підприємницького управління у XVIII–XIX ст. відбулося завдяки:
a) розвитку торгівлі та фабричних систем;
b) збільшенню кількості священиків;
c) будівництву фортець;
d) обмеженню ремісничих цехів.

8. Вплив промислової революції на управління проявився у:
a) централізації виробництва та організації праці;
b) зменшенні кількості робітників;
c) розвитку сільського господарства;
d) релігійних реформах.

9. Обмеження донаукових підходів до управління полягали в:
a) відсутності системності та наукових методів;
b) надмірному впливі техніки;
c) високій зарплаті;
d) розвитку освіти.

10. Поділ праці як основа підвищення продуктивності був запропонований:
a) Адамом Смітом;
b) Фредеріком Тейлором;
c) Анрі Файолем;
d) М. Вебером.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть одне підприємство XIX століття:
- цукровий завод;

- текстильна мануфактура (прядильна або ткацька);
- металургійний завод;
- машинобудівний завод;
- винокурня;
- тютюнова фабрика;
- паперова фабрика.

Завдання:

1. Ознайомтеся з історичними матеріалами про обрану фабрику або завод та її діяльність у XIX столітті.
2. Проаналізуйте, як промислова революція вплинула на організацію праці та управління:
   - планування виробничих процесів;
   - контроль за продуктивністю та якістю;
   - організація та спеціалізація працівників;
   - мотивація і стимулювання робітників.
3. Підготуйте письмовий звіт або презентацію (4-5 слайдів).

Завдання 2. Уявіть себе керівником фабрик або заводів XIX століття. Оберіть одне підприємство.

Завдання:

1. Розробіть пропозиції щодо організації виробництва з урахуванням поділу праці, планування, контролю та раціонального використання ресурсів.
2. Сформулюйте конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.
3. Проаналізуйте, як принципи наукового менеджменту могли б вплинути на ефективність діяльності фабрики в умовах індустріалізації.

Результати оформіть у вигляді аналітичного звіту та короткого есе загальним обсягом 1–2 сторінки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яку роль відігравало мануфактурне виробництво в розвитку управлінських практик?
2. Як відбувалося формування підприємницького управління у XVIII–XIX століттях?
3. У чому полягає внесок Роберта Оуена у розвиток соціально орієнтованого управління?
4. Яким чином технічний прогрес ускладнив управлінські процеси?
5. Яке значення мали дисципліна та контроль у ранніх формах менеджменту?
6. Які чинники зумовили виникнення професійного менеджменту?
7. У чому полягають обмеження донаукових підходів до управління?

Рекомендована література: основна: 1, 3, 8; додаткова: 1, 4, 5.

Змістовий модуль 2
Класичні та сучасні підходи до менеджменту

ТЕМА 3
КЛАСИЧНІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ

Мета: засвоєння знань про становлення класичних напрямів менеджменту; усвідомлення їх теоретичних засад, методів організації праці та значення для розвитку управління як науки.

Основні поняття: раціоналізація праці, організаційна структура, управлінські функції, формалізація, стандартизація, координація, мотиваційні чинники, ефективність організації.

План

1. Школа наукового управління та її основні ідеї (Ф. Тейлор та послідовники).
2. Адміністративна школа управління (А. Файоль, М. Вебер).
3. Школа людських відносин та поведінкових наук.
4. Значення класичних шкіл для розвитку сучасного менеджменту.

1. Школа наукового управління та її основні ідеї (Ф. Тейлор та послідовники)

Школа наукового управління виникла на початку XX століття і стала **першою систематизованою теорією управління**, яка базувалася на науковому підході до організації праці та управлінських процесів. Вона з'явилася як відповідь на потреби індустріалізації, зростання виробництва та необхідності підвищення ефективності організацій.

Основна ідея школи полягає у **розділенні управлінської та виконавчої діяльності**, систематичному аналізі робочих процесів і впровадженні методів підвищення продуктивності праці. Ефективність організації розглядалася як результат **раціональної організації праці, стандартизації процесів та наукового підходу до керівництва персоналом**.

Основні принципи наукового управління Ф. Тейлора.

Фредерік Тейлор (1856-1915) сформулював кілька ключових принципів, які стали фундаментом наукового менеджменту:

1. Науковий підхід до кожного робочого завдання – детальний аналіз роботи та визначення оптимальних методів виконання завдань.

2. Розділення планування та виконання – менеджери займаються плануванням, а працівники – виконанням завдань.

3. Науковий відбір та навчання працівників – підбір персоналу відповідно до здібностей, навчання ефективним методам праці.

4. Стимулювання та мотивація – винагорода працівників за досягнення високих результатів продуктивності.

5. Стандартизація процесів – встановлення правил, норм та інструкцій для виконання робіт, що забезпечує стабільність і передбачуваність виробничих процесів.

Ці принципи дозволили **підвищити продуктивність, скоротити витрати та закласти основи для розвитку менеджменту виробництва й організаційної науки**.

Внесок послідовників Тейлора.

Послідовники Тейлора, такі як Генрі Гант, Франк і Ліліан Гілбрет, розвивали його ідеї:

- Гантт створив систему графічного планування робіт (діаграми Ганта), що дозволило ефективно контролювати виконання завдань і ресурси;

- Ф. та Л. Гілбрет займалися вивченням рухів і витрат часу, оптимізуючи фізичні дії працівників для підвищення продуктивності.

Їхні дослідження підкреслювали важливість **раціоналізації праці, контролю та планування**, а також демонстрували можливість наукового підходу до управління людьми і процесами.

Таблиця 3.1 – Основні ідеї школи наукового управління Ф. Тейлора та послідовників

Критерій	Основні ідеї Тейлора	Внесок послідовників
Підхід до роботи	Науковий аналіз кожного завдання	Оптимізація рухів і часу (Гілбрети)
Організація праці	Розділення планування та виконання	Планування і контроль (Гантт)
Підбір персоналу	Науковий відбір та навчання	Підготовка працівників до конкретних завдань
Мотивація	Стимулювання за результат	Система премій та заохочень
Стандартизація	Встановлення правил і норм	Розробка методик та інструкцій

Як видно з таблиці 3.1, школа наукового управління акцентувала увагу на **раціоналізації, стандартизації та науковому підході**, що стало базою для розвитку сучасних методів менеджменту.

Школа наукового управління внесла **революційні зміни у підходи до управління підприємствами**. Вона поставила під сумнів традиційні, часто інтуїтивні методи керівництва, запропонувавши **системний та науково обґрунтований підхід**. Значення школи полягає не лише в підвищенні продуктивності праці, а й у формуванні **теоретичної бази менеджменту**, яка вплинула на подальші управлінські концепції, включно з адміністративною та поведінковою школами.

Науковий менеджмент також **підкреслив важливість вимірювання та аналізу роботи**, що сприяло розвитку економіки праці, стандартизації виробництва та організаційного контролю. Практичні методи Тейлора та його послідовників стали основою для подальшого розвитку **сучасних систем управління, оптимізації бізнес-процесів та ефективного використання ресурсів**.

2. Адміністративна школа управління (А. Файоль, М. Вебер).

Адміністративна школа управління виникла на початку XX століття як розвиток теорії менеджменту, орієнтована на **організаційні структури, управлінські функції та формалізацію процесів**. Вона концентрується не стільки на оптимізації окремих робочих операцій, як у школі наукового управління Тейлора, скільки на **ефективності всієї організації та ролі керівника в досягненні цілей організації**.

Адміністративна школа підкреслювала, що управління – це **універсальна діяльність**, яка має певні закони, принципи і функції, які можна застосовувати в будь-якій організації, незалежно від її розміру, галузі чи сфери діяльності.

Анрі Файоль (1841–1925) є основоположником адміністративної школи управління. Він систематизував управлінську практику, виділив **п'ять основних функцій управління** і **14 принципів управління**, що стали класичними для менеджменту.

П'ять функцій управління Файоля:

1. Планування – визначення цілей організації та розробка методів їх досягнення.

2. Організація – формування структури організації, розподіл обов'язків, визначення ресурсів та забезпечення взаємодії між підрозділами.

3. Керівництво (командування) – безпосереднє спрямування і мотивація працівників на виконання завдань.

4. Координація – забезпечення злагодженості дій підрозділів та органів управління.

5. Контроль – перевірка фактичних результатів роботи та корекція відхилень від плану.

14 принципів управління Файоля включають: розподіл праці, дисципліна, єдність керівництва, єдність напрямку, підпорядкування інтересів організації, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, рівність, стабільність персоналу, ініціатива, дух колективу, цілісність організації.

Ці принципи дозволяли керівникам ефективно організовувати діяльність будь-якої організації, встановлюючи **чіткі правила, стандарти та відповідальність**. Файоль розглядав управління як **універсальну науку**, застосовну в будь-якій сфері діяльності.

Макс Вебер (1864–1920) розробив **теорію бюрократії** – модель організації, засновану на формалізації правил, ієрархії та чітко визначених посадових обов'язках.

Основні положення бюрократії Вебера:

- чітка ієрархічна структура управління – кожен підрозділ і працівник підпорядковуються чітко визначеному керівнику;

- розподіл посад і повноважень – кожна посада має конкретні функції та обов'язки;

- формалізація правил і процедур – стандартизовані методи виконання завдань забезпечують стабільність організації;

- об’єктивність і професійність у прийнятті рішень – рішення приймаються на основі правил, а не особистих уподобань;

- кар’єрний ріст і підготовка фахівців – просування по службі залежить від професійної компетентності.

Бюрократична модель дозволяла ефективно управляти **великими організаціями та державними структурами**, зменшуючи вплив суб’єктивних факторів і хаосу у прийнятті рішень.

Таблиця 3.2 – Порівняння ідей Файоля та Вебера

Критерій	Анрі Файоль	Макс Вебер
Основний акцент	Управлінські функції та принципи	Формалізація та бюрократія
Ключові ідеї	Планування, організація, керівництво, координація, контроль	Ієрархія, правила, посадові повноваження, професійність
Мета управління	Ефективна організація та досягнення цілей	Передбачуваність, дисципліна, стабільність організації
Практичний внесок	Систематизація управлінських функцій і принципів	Модель бюрократичної організації великих структур
Основна сфера застосування	Промислові та комерційні організації	Державні та великі організації

Адміністративна школа управління показала, що ефективність організації залежить **не лише від окремих робочих операцій, а від системності та організації управлінської діяльності в цілому**. Файоль і Вебер заклали основи **структурного, формалізованого і системного підходу до управління**, який використовується в сучасних компаніях та державних органах. Їхні ідеї дозволили:

- упроваджувати **чітку організаційну структуру**;
- визначати **ролі та обов’язки працівників**;
- забезпечувати **підзвітність та контроль**;
- поєднувати **планування та виконання завдань**;
- створювати **стабільні та ефективні організації**.

3. Школа людських відносин та поведінкових наук

Школа людських відносин виникла у 1920-1930-х роках як реакція на обмеження класичних наукових та адміністративних підходів до управління. Основна ідея цієї школи полягає в тому, що **ефективність організації залежить не лише від правил, структур і технологій, а й від людей, їхніх потреб, мотивації та міжособистісних відносин**. Цей підхід підкреслює важливість врахування соціальних, психологічних і поведінкових аспектів управління, ставлячи людину в центр організаційного процесу.

Елтон Мейо та його колеги провели серію експериментів на фабриці **Western Electric у Хоторні (США)**, які показали, що продуктивність працівників значною мірою залежить від **уваги керівництва, соціальної підтримки та взаємин у колективі**. Результати досліджень, відомі як «ефект Хоторна», продемонстрували, що працівники стають більш продуктивними,

коли відчувають зацікавленість у їхньому стані та роботі. Ці відкриття стали першим кроком до розуміння важливості людського фактора у виробничих і адміністративних процесах.

Важливим внеском у розвиток школи людських відносин стала **теорія потреб Абрахама Маслоу**, яка виділяє п’ять рівнів потреб людини: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Ця ієрархія дозволила менеджерам зрозуміти, що для підтримання високої продуктивності необхідно враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціальні та психологічні потреби працівників.

Дуглас МакГрегор запропонував **концепцію теорії X та Y**, яка описує два основні підходи до управління працівниками. Теорія X ґрунтується на припущенні, що люди за своєю природою ліниві і потребують суворого контролю та примусу. Теорія Y навпаки передбачає, що працівники прагнуть самореалізації, готові до відповідальності і ініціативи, якщо їм створюють відповідні умови. Ця концепція стала основою сучасних методів мотивації та розвитку персоналу, спрямованих на **підвищення залученості та ініціативності працівників**.

Школа людських відносин підкреслює, що **ефективність організації багато в чому залежить від створення сприятливої організаційної культури**, де враховуються психологічні потреби та соціальні взаємозв’язки працівників. Вона стимулювала розвиток колективної роботи, командних підходів, колегіальності в прийнятті рішень, а також уваги до моральних та етичних аспектів управління.

Таблиця 3.3 – Основні ідеї та внесок представників школи людських відносин

Представник	Основна ідея	Практичне застосування
Елтон Мейо	Соціальні фактори та взаємини підвищують продуктивність	Впровадження групової роботи, увага до потреб колективу
Абрахам Маслоу	Ієрархія потреб людини	Мотиваційні програми, розвиток персоналу
Дуглас МакГрегор	Теорія X та Y	Психологічно обґрунтовані стилі управління, делегування повноважень

Школа людських відносин стала важливим етапом у розвитку управлінської думки, оскільки показала необхідність комплексного підходу до управління, який враховує не лише структури та правила, а й індивідуальні та колективні потреби працівників. Вона сприяла переосмисленню ролі керівника як організатора, який формує сприятливі умови для роботи та розвитку команди. Цей підхід підкреслив значення соціальних взаємозв’язків, моральних і етичних норм, а також стимулював розвиток організаційної культури та командної взаємодії.

Упровадження принципів школи людських відносин дозволило закласти основу для сучасних методів мотивації, лідерства та управління персоналом, де ефективність досягається через гармонізацію інтересів організації та її працівників.

4. Значення класичних шкіл для розвитку сучасного менеджменту

Класичні школи управління – наукова, адміністративна та школа людських відносин – відіграли **фундаментальну роль** у формуванні сучасної теорії та практики менеджменту. Вони заклали **базові принципи** організації, планування, контролю та мотивації, які стали основою для подальшого розвитку управлінських концепцій.

Наукова школа управління Фредеріка Тейлора внесла системний підхід до **організації праці**, підкресливши важливість аналізу завдань, стандартизації операцій і ефективного використання часу та ресурсів. Її ідеї дозволили підвищити **продуктивність** і стали передумовою розвитку сучасних методів операційного та виробничого менеджменту.

Адміністративна школа, представлена Анрі Файолем і Максом Вебером, сприяла формуванню чітких принципів організаційної структури, ієрархії та управлінських функцій. Вона дала основу для розвитку системного підходу до **управління підприємствами**, встановлення правил, процедур і управлінських стандартів, що залишаються актуальними й сьогодні.

Школа людських відносин підкреслила значення людського фактора, соціальної взаємодії та **мотивації працівників**. Її дослідження показали, що ефективність організації залежить не лише від структур і правил, а й від створення сприятливого психологічного та соціального середовища. Це стало підґрунтям для розвитку сучасних методів управління персоналом, лідерства, командної роботи та **організаційної культури**.

Завдяки внеску всіх класичних шкіл сучасний менеджмент набув комплексного і багатовимірного характеру. Ідеї наукової школи забезпечили основу для раціонального планування, стандартизації процесів та ефективного використання ресурсів, що дозволяє організаціям досягати високої продуктивності та економічної ефективності. Адміністративна школа додала структурованості та системності, заклавши принципи **ієрархії**, чіткого розподілу обов’язків і формалізації процедур, що допомагає підприємствам діяти впорядковано навіть у великих організаційних системах. Водночас школа людських відносин наголосила на важливості **людського фактора**, мотивації, соціальної взаємодії та створення сприятливого психологічного середовища, що забезпечує високий рівень залученості працівників, розвиток командної роботи та формування позитивної організаційної культури.

Синтез цих підходів дозволив менеджменту стати не лише наукою про організацію та контроль, а й мистецтвом взаємодії з людьми, врахування їхніх потреб та стимулювання ініціативи. Принципи класичних шкіл і сьогодні застосовуються у сучасних компаніях: вони адаптуються до нових умов глобалізації, цифровізації, дистанційної роботи, гнучких методів управління та інноваційних форм організації бізнес-процесів. Таким чином, спадщина класичних шкіл заклала міцний фундамент для розвитку сучасного менеджменту, який одночасно поєднує ефективність, системність і **людську орієнтованість**.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Раціоналізація праці – вдосконалення трудових процесів із метою зниження витрат часу та ресурсів.

Організаційна структура – система взаємозв'язків і підпорядкування між підрозділами та посадовими особами.

Управлінські функції – сукупність основних видів діяльності керівника (планування, організація, мотивація, контроль).

Формалізація – закріплення управлінських процесів у правилах, інструкціях і документах.

Стандартизація – встановлення єдиних норм і вимог до процесів і результатів діяльності.

Координація – узгодження дій підрозділів і працівників для досягнення спільних цілей.

Мотиваційні чинники – стимули та умови, що спонукають працівників до ефективної діяльності.

Ефективність організації – ступінь досягнення цілей організації за оптимального використання ресурсів.

ТЕСТИ

1. Хто є засновником школи наукового управління?
a) Анрі Файоль;
b) Фредерік Тейлор;
c) М. Вебер;
d) Р. Оуен.

2. Метод підвищення продуктивності у Тейлора та Гілбретів:
a) хронометраж і нормування праці;
b) інтуїтивне управління;
c) соціальна підтримка;
d) демократичне голосування.

3. Основна ідея бюрократичної теорії М. Вебера:
a) гнучкі управлінські структури;
b) формалізація правил та структурованість;
c) емоційний підхід до працівників;
d) відкриті ринки.

4. Хоторнські експерименти показали:
a) вплив освітлення на продуктивність;
b) вплив соціальних факторів на ефективність праці;
c) сутність фабричної системи;
d) значення податків.

5. Адміністративна школа управління зосереджувалася на:
a) соціальних експериментах;
b) принципах управління організацією;
c) розробці технологій;
d) торгівлі та маркетингу.

6. Принципи управління А. Файоля включають:
a) планування, організацію, командування, координацію, контроль;
b) розваги, подорожі, відпочинок;
c) винахідництво та технічні інновації;
d) соціальне забезпечення робітників.

7. Причини виникнення школи людських відносин:
a) необхідність врахування психології та поведінки працівників;
b) розвиток техніки;
c) централізація виробництва;
d) релігійні обмеження.

8. Роль поведінкових наук у менеджменті полягає у:
a) вивченні людської поведінки для підвищення ефективності;
b) розробці фінансових моделей;
c) створенні технічних стандартів;
d) підготовці законів.

9. Внесок Г. Ганта у менеджмент полягав у:
a) плануванні та контролі виконання робіт;
b) розробці рекламних стратегій;
c) військових дослідженнях;
d) економічному прогнозуванні.

10. Дослідження рухів і праці Ф. та Л. Гілбретів були спрямовані на:
a) підвищення продуктивності та зменшення стомлюваності працівників;
b) розвиток культури та мистецтва;
c) організацію торгівлі;
d) управління державою.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть будь-яке підприємство або організацію (виробничу, сервісну, освітню тощо).

Завдання:

1. Проаналізуйте один робочий процес (наприклад, обслуговування клієнтів, виробничу операцію, підготовку звітів).

2. Визначте, які принципи Ф. Тейлора (науковий аналіз, стандартизація, розділення планування та виконання, стимулювання) можуть бути застосовані до цього процесу.

3. Запропонуйте 2-3 заходи з раціоналізації праці та поясніть, як вони вплинуть на продуктивність.

Результати оформіть у вигляді аналітичного звіту обсягом 1-1,5 сторінки.

Завдання 2. Уявіть, що ви є керівником новоствореного підприємства (наприклад, логістичної компанії або ІТ-фірми).

Завдання:

1. Побудуйте схему організаційної структури підприємства.
2. Розподіліть управлінські функції (планування, організація, керівництво, координація, контроль) між керівниками різних рівнів.
3. Поясніть, які принципи Файоля (єдність керівництва, розподіл праці, дисципліна, ініціатива тощо) реалізовані у вашій структурі.

Результати оформіть у вигляді схеми та аналітичного звіту обсягом 1-2 сторінки.

Завдання 3. Проаналізуйте діяльність будь-якої великої організації (державна установа, університет, велика корпорація).

Завдання:

1. Визначте елементи бюрократичної моделі М. Вебера (ієрархія, правила, формалізація, посадові інструкції).
2. Оцініть переваги та недоліки цієї моделі для ефективності організації.
3. Запропонуйте шляхи поєднання бюрократичних принципів із більш гнучкими сучасними підходами до управління.

Результати оформіть у вигляді аналітичного звіту обсягом 1-1,5 сторінки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які причини зумовили виникнення класичних шкіл менеджменту?
2. У чому полягає сутність хронометражу та нормування праці в системі наукового управління?
3. Який внесок зробив Генрі Гант у розвиток планування та контролю?
4. У чому полягає значення досліджень рухів і праці Френка та Ліліан Гілбретів?
5. Які основні принципи управління сформулював Анрі Файоль?
6. У чому полягає суть бюрократичної теорії управління Макса Вебера?
7. Яке значення мали Хоторнські експерименти для розвитку менеджменту?

Рекомендована література: основна: 1, 4, 7; додаткова: 1, 5, 10.

ТЕМА 4
СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: засвоєння знань про сучасні концепції управління; ознайомлення з принципами системного аналізу та ситуаційного мислення, формування здатності застосовувати гнучкі управлінські рішення в умовах змін.

Основні поняття: цілісність організації, взаємозалежність елементів, управлінський контекст, змінюваність умов, альтернативність рішень, управлінська гнучкість, адаптивність, стратегічне мислення.

План

1. Сутність системного підходу та організація як відкрита система.
2. Основні елементи та взаємозв'язки системи управління.
3. Сутність ситуаційного підходу та фактори управлінських ситуацій.
4. Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті.

1. Сутність системного підходу та організація як відкрита система

Системний підхід у менеджменті виник як відповідь на потребу комплексного аналізу організацій і процесів управління. Він передбачає розгляд організації не як окремого об'єкта, а як **цілісної системи**, що складається з взаємопов'язаних елементів: структур, процесів, ресурсів та людей. Основна ідея системного підходу полягає в тому, що ефективність організації залежить не лише від окремих частин, а від **узгодженості та взаємодії всіх складових**.

Організація розглядається як **відкрита система**, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Це означає, що підприємство отримує ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові) із зовнішнього середовища, перетворює їх у продукцію чи послуги та повертає їх у суспільство. Водночас організація підлягає впливу зовнішніх факторів: економічних, соціальних, технологічних та політичних. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища визначає **життєздатність і конкурентоспроможність підприємства**.

Системний підхід дозволяє менеджерам:

- аналізувати **взаємозв'язки** між різними підсистемами;
- оцінювати вплив зовнішніх факторів на внутрішні процеси;
- приймати **оптимальні управлінські рішення**, враховуючи взаємозалежність ресурсів, структур і процесів.

Організація як відкрита система включає такі основні елементи: **вхід (ресурси), процеси (трансформація ресурсів), вихід (продукція або послуги), зворотний зв'язок і середовище**. Зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність діяльності та коригувати управлінські дії. Такий підхід сприяє формуванню стратегій, які враховують **як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування підприємства**.

Таблиця 4.1 – Організація як відкрита система

Елемент системи	Характеристика та функція
Вхід (ресурси)	Сировина, матеріали, інформація, трудові ресурси, фінанси, які надходять у систему
Процеси (трансформація)	Обробка ресурсів, виробництво продукції або надання послуг
Вихід (результат)	Готова продукція, послуги або інші результати діяльності
Зворотний зв'язок	Інформація про результати діяльності, яка дозволяє коригувати процеси та приймати управлінські рішення
Середовище	Зовнішні економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, що впливають на систему

Організація як відкрита система перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем, і її ефективність залежить від координації внутрішніх процесів та здатності адаптуватися до зовнішніх впливів, як показано в таблиці 4.1. Здатність системи своєчасно реагувати на зміни в економічному, соціальному або технологічному середовищі є визначальною для досягнення її стратегічних цілей. Відкрита система постійно отримує інформацію від зовнішнього середовища, що дозволяє коригувати внутрішні процеси та оптимізувати використання ресурсів. **Ефективна взаємодія підсистем організації забезпечує гармонійне функціонування, підвищує продуктивність і сприяє збереженню конкурентних переваг.** Організація повинна враховувати як короткострокові, так і довгострокові наслідки своїх рішень, щоб забезпечити стійкий розвиток. Системний підхід також дозволяє виявляти потенційні ризики та слабкі місця у процесах, що дає змогу своєчасно запобігати негативним наслідкам.

Системний підхід є ключовим у сучасному менеджменті, оскільки дозволяє розглядати організацію цілісно**, враховуючи взаємозв'язки всіх її елементів і вплив зовнішнього середовища.** Він допомагає визначати стратегічні пріоритети, планувати ресурси, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати адаптивність підприємства у мінливих умовах сучасного бізнесу. Завдяки цьому підходу менеджери можуть приймати рішення, які враховують взаємозалежність усіх підсистем і довгострокові наслідки для організації. Використання системного підходу сприяє формуванню прозорих і узгоджених процесів управління, що підвищує загальну ефективність підприємства. Крім того, він дозволяє інтегрувати нові технології та інновації, мінімізуючи ризики порушень роботи системи. У результаті організація стає більш гнучкою, життєздатною та здатною до стабільного розвитку в сучасних умовах ринку.

2. Основні елементи та взаємозв'язки системи управління

Система управління будь-якої організації складається з низки взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Основними елементами системи управління є **структура, процеси, ресурси, інформація та персонал**.

Кожен із цих елементів виконує свою роль, проте їх ефективність значною мірою залежить від взаємодії між ними та узгодженості дій менеджменту.

Структура управління визначає ієрархію, розподіл обов'язків та підпорядкування між працівниками і підрозділами. Вона забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує організаційну ефективність.

Процеси управління включають планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності. Саме через процеси здійснюється реалізація стратегічних і тактичних рішень, забезпечується ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Ресурси організації включають матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси. Вони є базовим фундаментом для здійснення виробничої та управлінської діяльності. Оптимальний розподіл і ефективне використання ресурсів визначає продуктивність і економічну ефективність підприємства.

Інформація є основою прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує зворотний зв'язок між підсистемами та дозволяє контролювати хід реалізації планів, вчасно виявляти відхилення та коригувати дії.

Персонал виконує ключову роль у реалізації функцій управління. Кваліфіковані менеджери та працівники забезпечують ефективну взаємодію всіх елементів системи, підтримують дисципліну, мотивацію та координацію діяльності підрозділів.

Взаємозв'язки між елементами системи управління мають циклічний та динамічний характер. Структура визначає процеси, процеси впливають на використання ресурсів, ресурси підтримують виконання завдань, інформація дозволяє оцінити ефективність і скорегувати діяльність, а персонал реалізує усі ці елементи на практиці. Тільки завдяки цілісній взаємодії всіх елементів система управління стає **ефективною, адаптивною та здатною до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища**.

Таблиця 4.2 – Основні елементи та взаємозв'язки системи управління

Елемент системи	Функція та взаємозв'язок
Структура управління	Визначає ієрархію, ролі та підпорядкування, забезпечує узгодженість процесів
Процеси управління	Планування, організація, контроль, мотивація і координація, реалізація рішень
Ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси для виконання завдань
Інформація	Забезпечує зворотний зв'язок і контроль, підтримує коригування дій.
Персонал	Реалізує процеси та функції системи, підтримує ефективну взаємодію та мотивацію

Як показано в таблиці 4.2, елементи системи управління є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Ефективність роботи організації визначається не лише наявністю окремих елементів, а й їх узгодженою взаємодією.

Лише при узгодженій взаємодії всіх компонентів система управління здатна забезпечити **ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність організації**. Ця взаємозалежність дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність.

Системний підхід до управління підкреслює необхідність розгляду організації як єдиної цілісної системи, де кожен елемент взаємодіє з іншими та впливає на кінцеві результати. Такий підхід забезпечує **стійкий розвиток підприємства**, дозволяє стратегічно планувати діяльність, ефективно використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В результаті організація стає більш гнучкою, адаптивною та здатною до досягнення довгострокових цілей у мінливих умовах сучасного бізнесу.

3. Сутність ситуаційного підходу та фактори управлінських ситуацій

Ситуаційний підхід у менеджменті ґрунтується на ідеї, що **ефективність управлінських рішень залежить від конкретних умов і обставин**, у яких функціонує організація. На відміну від універсальних моделей управління, ситуаційний підхід підкреслює необхідність **гнучкого і адаптивного прийняття рішень**, оскільки одна й та сама стратегія може бути ефективною в одних умовах і неефективною в інших. Цей підхід дозволяє менеджерам враховувати специфіку організації, характер робіт, ресурси, зовнішнє середовище та динаміку змін.

Основна ідея ситуаційного підходу полягає в тому, що **немає універсальних рішень**, які підходять для всіх організацій чи ситуацій. Кожна управлінська дія повинна **підлаштовуватися під конкретні обставини**, враховувати зовнішні та внутрішні фактори, а також очікувані наслідки для організації. Це забезпечує більшу ефективність управлінських рішень і зменшує ризики негативних наслідків від неправильного вибору стратегії чи тактики.

До ключових факторів управлінських ситуацій належать:

1. **Внутрішні фактори організації** – структура, ресурси, компетенції персоналу, технології та внутрішня культура. Вони визначають можливості організації для реалізації управлінських рішень.
2. **Зовнішні фактори** – економічні умови, конкуренція, політичні та правові обмеження, соціальні та культурні особливості, технологічні зміни. Ці фактори формують середовище, в якому організація діє, і можуть значно впливати на результативність управлінських рішень.
3. **Характер завдань та проблем** – складність, новизна, терміновість, а також взаємозв’язок завдань із стратегічними цілями організації.
4. **Інформаційне забезпечення** – обсяг, достовірність і своєчасність інформації, що надходить до менеджера для прийняття рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає у **гнучкому поєднанні аналітики, досвіду та інтуїції менеджера**, що дозволяє адекватно реагувати на

різноманітні управлінські виклики. Важливою перевагою цього підходу є його здатність **підвищувати адаптивність організації**, дозволяючи ефективно використовувати ресурси та приймати стратегічно обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та змін.

Таблиця 4.3 – Основні фактори управлінських ситуацій

Фактор	Характеристика та вплив на управлінські рішення
Внутрішні фактори	Структура, ресурси, компетенції персоналу, технології, культура організації. Визначають можливості для реалізації рішень
Зовнішні фактори	Економічні, політичні, правові, соціальні та технологічні умови, конкуренція. Впливають на ефективність рішень і стратегії
Характер завдань	Складність, новизна, терміновість, зв'язок із цілями організації. Формує вимоги до рішень
Інформаційне забезпечення	Достовірність, повнота, своєчасність інформації для прийняття рішень. Підвищує обґрунтованість управлінських дій

Таблиця 4.3 показує, що управлінські ситуації формуються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, а ефективність рішень залежить від здатності менеджера враховувати всі ці обставини та адаптувати стратегії відповідно до конкретної ситуації.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що **ефективність управлінських рішень визначається конкретними обставинами**, а не універсальними правилами. Менеджери повинні аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, характер завдань і наявність інформації, щоб ухвалювати оптимальні рішення. Такий підхід дозволяє організації **гнучко реагувати на зміни**, зменшувати ризики та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Застосування ситуаційного підходу сприяє формуванню **адаптивного та гнучкого управління**, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища та швидких технологічних змін. Менеджери, які враховують специфіку кожної ситуації, здатні приймати стратегічно обґрунтовані рішення, підвищувати продуктивність, забезпечувати координацію між підсистемами та досягати довгострокових цілей організації. Таким чином, ситуаційний підхід забезпечує **збалансованість, ефективність та стійкість управлінських процесів**.

4. Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті

Системний і ситуаційний підходи в менеджменті мають велике практичне значення, оскільки дозволяють підвищити **ефективність організаційної діяльності**, забезпечити **узгодженість процесів** та приймати **обґрунтовані управлінські рішення**. Системний підхід допомагає менеджерам бачити організацію як **цілісну структуру**, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими. Це сприяє координації підрозділів, оптимальному використанню ресурсів і плануванню стратегій, що враховують взаємозалежність всіх частин системи.

Практичне застосування системного підходу проявляється у **проєктуванні організаційних структур**, упровадженні **систем планування і контролю**, а також у розробці **стратегій управління ресурсами**. Він дозволяє виявляти слабкі місця у процесах, оцінювати ефективність діяльності та впроваджувати коригувальні дії. Наприклад, у виробничих підприємствах системний підхід дозволяє оптимізувати ланцюжки постачання, розподіл обладнання та графіки роботи персоналу для підвищення продуктивності.

Ситуаційний підхід має практичне значення у **прийнятті гнучких та адаптивних рішень**. Він дозволяє менеджерам ураховувати специфіку кожної ситуації, внутрішні та зовнішні фактори, складність завдань і наявність інформації. Завдяки цьому підходу організація здатна швидко реагувати на зміни ринкових умов, економічну нестабільність або технологічні новації.

У практичній діяльності ситуаційний підхід використовується для **розробки адаптивних стратегій**, управління персоналом у кризових ситуаціях, планування нових проєктів та оптимізації ресурсів під конкретні умови. Наприклад, у сфері продажів менеджер може змінювати маркетингову стратегію залежно від поведінки клієнтів та конкурентного середовища, а у виробництві – адаптувати технологічні процеси під змінні вимоги замовників.

Використання обох підходів одночасно забезпечує **цілісне та гнучке управління організацією**, що дозволяє не лише досягати оперативних цілей, а й забезпечувати **стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства**. Менеджери отримують змогу враховувати як внутрішні підсистеми організації, так і зовнішні обставини, що впливають на результати діяльності, що робить управлінські процеси більш ефективними та передбачуваними.

Таблиця 4.4 – Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті

Підхід	Практичне значення
Системний підхід	Координація підрозділів, оптимізація ресурсів, планування стратегій, оцінка ефективності процесів, виявлення слабких місць
Ситуаційний підхід	Гнучке прийняття рішень, адаптація до змін, управління у кризових ситуаціях, оптимізація ресурсів під конкретні умови, розробка адаптивних стратегій

Згідно з таблицею 4.4, системний підхід сприяє цілісності та узгодженості організації, тоді як ситуаційний підхід забезпечує підвищену гнучкість і адаптивність управлінських рішень. Комбіноване застосування обох підходів дозволяє організації ефективно функціонувати в динамічному середовищі та досягати поставлених стратегічних цілей. Застосування системного і ситуаційного підходів у практичному менеджменті дозволяє організаціям ефективно поєднувати **узгодженість внутрішніх процесів** із **гнучкістю у прийнятті рішень**. Це підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати взаємодію всіх підсистем організації. Практичне використання цих підходів дозволяє менеджерам своєчасно реагувати на виникаючі проблеми, запобігати кризам та коригувати стратегії для досягнення ефективних результатів.

Поєднання системного та ситуаційного підходів сприяє **підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації**. Менеджери отримують змогу приймати рішення, які враховують як внутрішні процеси та ресурси, так і зовнішні обставини, що впливають на діяльність підприємства. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою, здатною до адаптації та стабільного розвитку навіть у складних і мінливих умовах сучасного ринку.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Цілісність організації – розгляд організації як єдиного цілого, у якому всі елементи взаємопов'язані.

Взаємозалежність елементів – вплив змін одного елемента організації на функціонування інших.

Управлінський контекст – сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, у межах яких здійснюється управління.

Змінюваність умов – постійна динаміка факторів середовища, що впливають на діяльність організації.

Альтернативність рішень – наявність кількох можливих варіантів управлінських дій.

Управлінська гнучкість – здатність керівництва швидко змінювати підходи та методи управління.

Адаптивність – спроможність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне мислення – уміння керівників бачити довгострокові цілі та обирати оптимальні шляхи їх досягнення.

ТЕСТИ

1. Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як:
a) відкриту систему;
b) закриту лабораторію;
c) технологічний процес;
d) ринкову біржу.

2. Основний елемент системи управління:
a) фінанси;
b) взаємозв'язки між підсистемами;
c) інструменти виробництва;
d) продукція.

3. Організація як відкрита система взаємодіє з:
a) зовнішнім середовищем;
b) внутрішніми стінами;

c) релігійними установами;
d) неіснуючими суб’єктами.

4. Сутність ситуаційного підходу полягає у:
a) виборі управлінських рішень залежно від конкретної ситуації;
b) використанні однакових методів управління завжди;
c) ігноруванні зовнішнього середовища;
d) мінімізації контролю.

5. Фактори, що визначають управлінську ситуацію:
a) характер завдань, ресурси, навички персоналу;
b) рівень освітлення;
c) колір офісу;
d) час року.

6. Прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях передбачає:
a) адаптацію методів управління;
b) застосування єдиного стандарту;
c) ігнорування зовнішніх впливів;
d) виключно фінансовий контроль.

7. Порівняння системного та ситуаційного підходів показує, що:
a) системний фокусується на структурі, ситуаційний – на адаптації;
b) вони ідентичні;
c) обидва ігнорують зовнішнє середовище;
d) ситуаційний підхід застарілий.

8. Основні властивості системи управління включають:
a) цілісність, взаємозв’язок, адаптивність;
b) свободу вибору кольору;
c) релігійну структуру;
d) індивідуальні уподобання керівника.

9. Взаємозв’язок організації із зовнішнім середовищем забезпечує:
a) ефективне реагування на зміни;
b) ігнорування конкурентів;
c) стабільність в ізоляції;
d) відсутність контролю.

10. Значення системного мислення для керівника полягає в:
a) розумінні організації як цілісної системи;
b) підвищенні зарплат;
c) проведенні святкових заходів;
d) мінімізації контакту з підлеглими.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть реальну організацію (підприємство, установу, навчальний заклад, бізнес).

Завдання:

1. Визначте елементи системи: **вхід, процеси, вихід, зворотний зв'язок, зовнішнє середовище**.
2. Опишіть взаємозв'язки між цими елементами.
3. Проаналізуйте, як зміни у зовнішньому середовищі (економічні, технологічні, соціальні) можуть вплинути на діяльність організації.

Результати оформіть у вигляді таблиці та аналітичного звіту обсягом 1-2 сторінки.

Завдання 2. На прикладі обраної організації (підприємства, установи, навчального закладу, бізнесу).

Завдання:

1. Проаналізуйте основні елементи системи управління: **структуру, процеси, ресурси, інформацію, персонал**.
2. Визначте, як зміна одного елемента (наприклад, скорочення ресурсів або зміна структури) вплине на інші.
3. Запропонуйте управлінські заходи для збереження цілісності та ефективності системи.

Результати оформіть у вигляді аналітичного звіту обсягом 1-2 сторінки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які передумови зумовили виникнення сучасних підходів до управління?
2. Чому організацію розглядають як відкриту систему?
3. Яким є взаємозв'язок організації із зовнішнім середовищем?
4. Які фактори визначають управлінську ситуацію?
5. Як відбувається прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях?
6. У чому полягає відмінність між системним і ситуаційним підходами?
7. Які переваги та обмеження мають сучасні підходи до менеджменту?

Рекомендована література: основна: 1, 3, 7; додаткова: 3, 4, 10.

Змістовий модуль 3
Еволюція менеджменту та національні моделі управління

ТЕМА 5
РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ XX СТ.

Мета: засвоєння знань про основні напрями еволюції менеджменту в другій половині XX ст.; усвідомлення впливу науково-технічного прогресу, інновацій, стратегічного мислення та соціальної відповідальності на сучасні системи управління.

Основні поняття: стратегічне планування, управління результативністю, бізнес-процеси, організаційні інновації, інтелектуальні ресурси, корпоративні цінності, сталий розвиток, управлінські трансформації.

План

1. Основні напрями еволюції менеджменту після Другої світової війни.
2. Становлення стратегічного та інноваційного менеджменту.
3. Роль корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності.

1. Основні напрями еволюції менеджменту після Другої світової війни

Після Другої світової війни світ бізнесу зазнав **суттєвих трансформацій**. Відновлення економіки, індустріалізація та технологічний прогрес створили нові умови для функціонування підприємств. Організації були змушені шукати **ефективніші способи управління ресурсами**, оптимізації виробничих процесів і підвищення продуктивності. Це сприяло розвитку **менеджменту як науки та практики**, де ключовим стає поєднання наукового підходу, соціальної відповідальності та стратегічного мислення.

Менеджмент після війни почав активно інтегрувати різні концепції та підходи, орієнтовані на підвищення **ефективності**, мотивацію працівників та **адаптацію до змін** у ринковому середовищі. Цей період характеризується прагненням до **комплексного управління організацією**, де враховуються як виробничі, так і соціальні аспекти діяльності. Значну роль відіграє впровадження **системного мислення**, кількісних методів аналізу та стратегічного планування.

Серед основних напрямів еволюції менеджменту після Другої світової війни можна виділити кілька ключових концепцій, які вплинули на розвиток сучасних **управлінських практик**. Поєднання **наукового підходу**, поведінкових теорій, системного аналізу та стратегічного управління дозволило організаціям підвищити **гнучкість**, продуктивність та **конкурентоспроможність** у складних умовах глобального ринку.

Основні напрями еволюції менеджменту після Другої світової війни:

1. Науковий та адміністративний менеджмент. Акцент на **раціоналізацію процесів**, стандартизацію виробництва, підвищення продуктивності та ефективне управління ресурсами.

2. Поведенський підхід. Підвищена увага до **мотивації**, задоволеності працівників, психологічних і соціальних аспектів трудової діяльності.

3. Системний підхід. Розгляд організації як **цілісної системи** з взаємопов'язаними елементами, інтеграція функцій та підрозділів для досягнення стратегічних цілей.

4. Кількісні методи та операційний менеджмент. Використання **статистичних та математичних методів** для оптимізації управлінських рішень, планування та контролю.

5. Стратегічний менеджмент. Орієнтація на **довгострокове планування**, аналіз зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і адаптацію до змін ринку.

6. Гнучкі та адаптивні моделі управління. Впровадження методів, що дозволяють **швидко реагувати на зміни** зовнішнього середовища, технологій і потреб споживачів.

Таблиця 5.1 – Основні напрями еволюції менеджменту після Другої світової війни та їх значення

Напрям розвитку	Опис	Практичне значення
Науковий та адміністративний менеджмент	Раціоналізація процесів, стандартизація та підвищення продуктивності	Оптимізація виробництва, ефективне використання ресурсів
Поведенський підхід	Увага до мотивації, задоволеності працівників, соціальних аспектів	Підвищення продуктивності через залучення та мотивацію персоналу
Системний підхід	Організація як цілісна система з взаємопов'язаними елементами	Покращення координації між підрозділами, ефективність управління
Кількісні методи та операційний менеджмент	Використання математичних і статистичних методів	Прийняття обґрунтованих рішень, оптимізація планування і контролю
Стратегічний менеджмент	Довгострокове планування, аналіз зовнішнього середовища	Формування конкурентних переваг, адаптація до ринку
Гнучкі та адаптивні моделі	Швидке реагування на зміни технологій і потреб ринку	Підвищення гнучкості організації, збереження конкурентоспроможності

Еволюція менеджменту після Другої світової війни не лише визначила напрями розвитку управлінської науки, а й створила основу для формування сучасних **гнучких та адаптивних організацій**. Упровадження системного підходу, стратегічного планування та поведінкових концепцій дозволяє компаніям ефективно поєднувати **операційну діяльність із довгостроковими цілями**, підвищуючи конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Сучасні менеджери, озброєні знаннями про ці ключові напрями, можуть **швидко адаптувати організацію до змін у зовнішньому середовищі**, впроваджувати інновації та мотивувати працівників. Розуміння еволюції менеджменту допомагає прогнозувати майбутні тенденції, оптимізувати

ресурси та забезпечувати **стійкий розвиток підприємства** в умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції.

2. Становлення стратегічного та інноваційного менеджменту

Після середини XX століття підприємства зіткнулися зі збільшенням конкуренції, швидким розвитком технологій та глобалізацією ринків. Це зумовило необхідність **нових підходів до управління**, які б дозволяли компаніям ефективно планувати довгострокові цілі, прогнозувати ризики та впроваджувати інновації. Саме в цей період почалося формування стратегічного та інноваційного менеджменту, що стало основою сучасних управлінських практик.

Стратегічний менеджмент акцентує увагу на **довгостроковому розвитку організації**, аналізі зовнішнього середовища та формуванні конкурентних переваг. Інноваційний менеджмент, у свою чергу, спрямований на впровадження **нових технологій, продуктів та процесів**, що дозволяє організаціям залишатися адаптивними та конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку.

Основні аспекти становлення стратегічного та інноваційного менеджменту:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Вивчення ринкових тенденцій, конкурентів та технологічних змін для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

2. Формування стратегічних цілей. Визначення ключових напрямів розвитку організації, які забезпечують довгострокову **конкурентоспроможність**.

3. Інноваційні процеси. Впровадження нових продуктів, послуг та технологій для підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

4. Стратегічне планування та контроль. Розробка планів дій для досягнення цілей, контроль виконання та корекція стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища.

5. Підтримка організаційної культури інновацій. Створення умов для творчості, мотивації працівників та розвитку нових ідей.

Таблиця 5.2 – Ключові елементи стратегічного та інноваційного менеджменту та їх значення

Елемент	Опис	Практичне значення
1	2	3
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентів, технологій	Обґрунтоване прийняття стратегічних рішень
Формування стратегічних цілей	Визначення пріоритетів розвитку	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Інноваційні процеси	Упровадження нових продуктів, послуг, технологій	Підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів
Стратегічне планування та контроль	Розробка планів і контроль їх виконання	Адаптація до змін, оперативне коригування стратегії

Продовження табл. 5.2

1	2	3
Організаційна культура інновацій	Мотивація, творчість, розвиток ідей	Сприяння постійному впровадженню інновацій

Розвиток стратегічного та інноваційного менеджменту дозволяє підприємствам **поєднувати аналітичне мислення з творчістю**, забезпечуючи довгостроковий успіх та адаптивність. Компанії, що ефективно інтегрують ці підходи, здатні швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології та підтримувати **конкурентні переваги** навіть у складних умовах глобальної економіки.

Сучасний менеджер повинен поєднувати **стратегічне бачення** з умінням стимулювати інновації всередині організації. Розуміння методів стратегічного та інноваційного менеджменту допомагає прогнозувати тенденції, оптимізувати процеси та підтримувати **стійкий розвиток підприємства** у висококонкурентному середовищі.

3. Роль корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності

Сучасні організації функціонують у складному та динамічному середовищі, де **конкурентоспроможність** залежить не лише від технологій і ресурсів, а й від культури, цінностей та поведінки співробітників. У цих умовах **корпоративна культура**, ефективне лідерство та соціальна відповідальність стають ключовими факторами успіху. Вони формують **імідж компанії**, підвищують мотивацію працівників та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура визначає **норми, цінності та традиції**, які формують поведінку співробітників та взаємодію всередині організації. Вона є основою для створення **єдиної команди**, підтримки корпоративної ідентичності та підвищення ефективності роботи. Лідери, які підтримують культуру, здатні мотивувати співробітників, впроваджувати інновації та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Соціальна відповідальність організацій сприяє розвитку позитивного іміджу та довіри з боку **клієнтів, партнерів і суспільства**.

Основні аспекти ролі корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності:

1. Формування корпоративної культури. Визначення цінностей, норм та правил поведінки, що об’єднують команду та стимулюють продуктивність.

2. Роль лідерства. Лідери формують атмосферу в організації, мотивують персонал, підтримують розвиток компетенцій та приймають стратегічні рішення.

3. Соціальна відповідальність. Впровадження етичних, екологічних та соціальних практик, що сприяють позитивному впливу організації на суспільство.

4. Підтримка інновацій та змін. Культура та лідерство визначають готовність компанії впроваджувати нові підходи та адаптуватися до змін ринку.

5. Побудова репутації та довіри. Соціально відповідальні організації здобувають довіру клієнтів, партнерів та інвесторів, що підвищує **конкурентоспроможність**.

Корпоративна культура та лідерство формують основу для ефективної роботи організації, стимулюють розвиток талантів та підтримують командну взаємодію. Соціальна відповідальність дозволяє організаціям залишатися етично орієнтованими та створювати позитивний вплив на суспільство.

Таблиця 5.3 – Вплив корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності на організацію

Елемент	Опис	Практичне значення
Корпоративна культура	Цінності, норми та традиції організації	Підвищення мотивації, ефективності та згуртованості команди
Лідерство	Управлінські та мотиваційні дії керівників	Створення сприятливого середовища, підтримка розвитку та інновацій
Соціальна відповідальність	Етичні, екологічні та соціальні ініціативи	Підвищення довіри клієнтів та партнерів, формування позитивного іміджу
Підтримка інновацій	Заохочення нових ідей та змін	Адаптація до ринкових умов та технологій
Репутація та довіра	Взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами	Зростання конкурентоспроможності та довгостроковий успіх

Сучасний менеджер повинен поєднувати **цінності корпоративної культури**, принципи лідерства та практики соціальної відповідальності для забезпечення довгострокового успіху організації. Вміння мотивувати команду, підтримувати інновації та дотримуватися етичних стандартів стає ключовим фактором **конкурентоспроможності та стійкості підприємства**.

У майбутньому роль корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності лише зростатиме через глобалізацію, цифровізацію та підвищену увагу суспільства до етичності бізнесу. Організації, які ефективно інтегрують ці елементи у свою стратегію, здатні не лише досягати високих результатів, а й створювати **позитивний соціальний вплив**, зміцнюючи свою позицію на ринку.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Стратегічне планування – процес визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення.

Управління результативністю – система оцінювання й контролю досягнення поставлених цілей.

Бізнес-процеси – сукупність взаємопов’язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача.

Організаційні інновації – упровадження нових методів управління, структур і форм організації діяльності.

Інтелектуальні ресурси – знання, навички та компетенції персоналу, що забезпечують конкурентні переваги.

Корпоративні цінності – спільні переконання та норми поведінки, які визначають культуру організації.

Сталий розвиток – збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей діяльності.

Управлінські трансформації – глибокі зміни системи управління відповідно до нових умов функціонування.

ТЕСТИ

1. Основний напрям розвитку менеджменту після Другої світової війни:

a) стратегічний менеджмент;
b) релігійне управління;
c) арт-менеджмент;
d) військове командування.

2. Вплив науково-технічного прогресу на управління проявляється у:

a) автоматизації процесів та ускладненні управлінських рішень;
b) підвищенні податків;
c) зменшенні ролі керівника;
d) збільшенні вихідних свят.

3. Концепція управління за цілями (MBO) передбачає:

a) встановлення чітких цілей та оцінку результатів;
b) мінімальний контроль за роботою;
c) фокус на мистецтво та культуру;
d) централізоване податкове планування.

4. Якісні підходи в менеджменті (TQM) спрямовані на:

a) постійне поліпшення якості продукції та процесів;
b) зменшення кількості працівників;
c) релігійну координацію;
d) централізоване управління армією.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів означає:

a) радикальне перепроектування процесів для підвищення ефективності;
b) розвиток культурних заходів;
c) створення нових видів мистецтва;
d) ігнорування зовнішнього середовища.

6. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом передбачає:
a) використання та розвиток знань працівників для конкурентних переваг;
b) скорочення персоналу;
c) створення військових структур;
d) централізацію податків.

7. Інноваційний менеджмент орієнтований на:
a) упровадження нових технологій та ідей;
b) організацію свят;
c) збереження традицій;
d) підвищення податків.

8. Корпоративна культура та лідерство впливають на:
a) мотивацію та ефективність працівників;
b) кількість податків;
c) розвиток релігії;
d) військові кампанії.

9. Соціальна відповідальність бізнесу означає:
a) турботу компанії про суспільство та довкілля;
b) підвищення зарплат виключно керівникам;
c) скорочення виробництва;
d) централізацію армії.

10. Сучасні виклики розвитку менеджменту включають:
a) глобалізацію та цифровізацію;
b) зменшення чисельності населення;
c) розвиток ремесел;
d) централізоване податкове планування.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. На підприємстві (обрати реальне українське або зарубіжне) керівництво зацікавлене у підвищенні ефективності управління та сталому розвитку організації, а також у впровадженні інновацій.

Завдання:

1. Опишіть основну діяльність обраного підприємства та ринок, на якому воно працює.
2. Визначте, які інновації впроваджуються на підприємстві:
- технологічні (нові технології, обладнання, автоматизація),
- продуктові (нові товари чи послуги),
- організаційні (нові підходи до управління, процесів, структур).
3. Поясніть роль менеджменту у впровадженні та підтримці інноваційних процесів.

4. Проаналізуйте вплив інновацій на результативність діяльності підприємства:

- продуктивність;
- конкурентоспроможність;
- якість продукції або послуг.

5. Зробіть висновок про значення інновацій для розвитку підприємства та підвищення його ефективності.

Результати оформіть у вигляді презентації (10-15 слайдів) або аналітичного звіту обсягом 2-3 сторінки.

Завдання 2. Уявіть, що ви працюєте на підприємстві (обрати реальне українське або зарубіжне). Керівництво компанії зацікавлене в підвищенні ефективності управління та сталому розвитку організації.

Завдання:

1. Опишіть його основну діяльність і ринок, на якому воно працює.
2. Охарактеризуйте корпоративну культуру та основні цінності обраного підприємства.
3. Визначте стиль лідерства керівництва та його вплив на персонал.
4. Проаналізуйте напрями соціальної відповідальності підприємства (соціальні, етичні, екологічні).
5. Зробіть висновок про роль корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності у забезпеченні сталого розвитку організації.

Результати оформіть у вигляді презентації (10-5 слайдів) або аналітичного звіту обсягом 2-3 сторінки.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яким є вплив науково-технічного прогресу на розвиток управління?
2. У чому полягає сутність концепції управління за цілями (МВО)?
3. Яке значення мають якісні підходи в менеджменті, зокрема TQM?
4. У чому полягає зміст і мета реінжинірингу бізнес-процесів?
5. Яку роль відіграє управління знаннями та інтелектуальним капіталом в організаціях?
6. У чому полягають особливості інноваційного менеджменту?
7. Яке значення мають корпоративна культура та лідерство для ефективного управління?

Рекомендована література: основна: 1, 2, 6, 9; додаткова: 2, 6, 8.

ТЕМА 6
ЯПОНСЬКА ТА ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: засвоєння знань про національні моделі менеджменту; усвідомлення особливостей японської та європейської систем управління; набуття уявлення про роль культури, держави та соціального партнерства в управлінській практиці.

Основні поняття: національна модель управління, колективна відповідальність, трудова стабільність, безперервні покращення, соціальний діалог, державне регулювання, міжкультурні відмінності, управлінські традиції.

План

1. Формування та сутність національних моделей менеджменту.
2. Основні риси японської моделі управління.
3. Характерні особливості європейської моделі менеджменту.
4. Порівняльний аналіз та можливості адаптації зарубіжного досвіду.

1. Формування та сутність національних моделей менеджменту

Національні моделі менеджменту відображають **специфіку управлінських практик**, сформованих під впливом історичних, культурних, економічних та політичних особливостей конкретної країни. Вони показують, як традиції, соціальні цінності, роль держави та особливості трудових відносин впливають на організацію виробництва, систему прийняття рішень та взаємодію між керівниками і працівниками. Кожна національна модель є унікальною, оскільки відображає соціальний характер країни, її економічний рівень та культурні пріоритети.

Формування національної моделі менеджменту відбувається через поєднання трьох ключових факторів:

1. Культурного впливу – включає цінності, моральні норми, стиль спілкування та поведінки, ставлення до колективізму чи індивідуалізму. Культура визначає структуру прийняття рішень, стиль лідерства, взаємодію в колективі та систему мотивації працівників. Наприклад, у японській моделі управління панує високий рівень колективізму, командна робота та взаємна відповідальність, тоді як у США більший акцент робиться на індивідуальних досягненнях та особистій ініціативі.

2. Економічного та індустріального розвитку – рівень технологій, інфраструктури, ринку праці та конкуренції формує особливості організації виробництва та управлінських процесів. Розвинена економіка та сучасні технології дозволяють впроваджувати автоматизовані системи управління, ефективне планування ресурсів та стратегічне управління проектами. В країнах із менш розвиненою економікою управлінські підходи можуть бути більш консервативними, орієнтованими на ручну працю та локальні ресурси.

3. Політичного та державного регулювання – роль держави у встановленні правил гри, законодавства, соціальної політики та системи соціального партнерства визначає баланс між приватними підприємствами, працівниками та державними інституціями. У країнах із сильним державним регулюванням управлінські процеси часто стандартизовані та централізовані, а у країнах із ринковою економікою більша автономія надається компаніям для ухвалення самостійних рішень.

Національні моделі менеджменту можна розглядати як **систему принципів, методів і підходів**, яка забезпечує ефективне функціонування організацій у межах конкретного соціально-економічного контексту. Вони визначають стиль управління, систему прийняття рішень, підходи до мотивації та оцінки персоналу. Кожна модель має свої переваги і недоліки та часто адаптується під сучасні виклики глобалізації та технологічних змін.

Основні характеристики національних моделей менеджменту:

- ступінь колективізму або індивідуалізму в організації праці – визначає, наскільки працівники залучені до спільних рішень, командної роботи та взаємної підтримки;

- роль держави у регулюванні економічної та соціальної політики – впливає на стабільність підприємств, стандарти праці та соціальні гарантії;

- пріоритет стабільності та довгострокових трудових відносин або гнучкості та динаміки – визначає, чи орієнтовані компанії на довготривалу співпрацю з працівниками або на швидку адаптацію до змін;

- методи мотивації працівників і система кар'єрного зростання – включають матеріальні та нематеріальні стимули, можливості для професійного розвитку та заохочення інновацій;

- стиль управління – централізований чи децентралізований – визначає розподіл повноважень, рівень автономії підрозділів та швидкість ухвалення рішень;

- використання інновацій та технологій для підвищення ефективності – відображає готовність організації впроваджувати сучасні методи управління, автоматизацію та цифрові інструменти.

Таким чином, національні моделі менеджменту є важливим інструментом для адаптації управлінських практик до специфічних умов країни, забезпечуючи ефективну організацію праці, оптимізацію ресурсів та підтримку стабільного розвитку підприємств. Вони створюють базу для порівняння управлінських підходів у різних країнах та формування власних адаптованих стратегій управління.

2. Основні риси японської моделі управління

Японська модель менеджменту є однією з найвідоміших національних моделей, що відзначається високою ефективністю, стабільністю та орієнтацією на довгостроковий розвиток організацій. Вона сформувалася під впливом традиційної японської культури, колективних цінностей та соціальної гармонії.

Ця модель особливо ефективна в умовах високої конкуренції та технологічного розвитку, оскільки поєднує високі стандарти якості з ефективною організаційною структурою та мотивацією працівників.

Основні риси японської моделі управління:

- Колективна відповідальність та командна робота. У японських компаніях велике значення надається командній роботі, взаємопідтримці та спільному ухваленню рішень. Працівники відчувають відповідальність не тільки за власну діяльність, а й за результати всієї групи, що сприяє підвищенню дисципліни та якості роботи.

- Система безперервних покращень (Kaizen). Концепція Kaizen передбачає постійне вдосконалення процесів, продукції та послуг шляхом залучення всіх працівників до пошуку і впровадження поліпшень. Це стимулює ініціативність, інноваційність та оптимізацію ресурсів.

- Довгострокова трудова стабільність. Працівники японських компаній часто залишаються в одній організації протягом тривалого часу. Це забезпечує накопичення досвіду, формування корпоративної культури та довіри між керівництвом і працівниками.

- Високий рівень соціальної взаємодії та корпоративної культури Створюється атмосфера взаємоповаги та підтримки, проводяться регулярні тренінги, збори та спільні корпоративні заходи. Важливим елементом є взаємна лояльність працівників і керівництва.

- Гнучкість у прийнятті рішень та участь працівників. Хоча японські компанії мають чітку ієрархію, важливі рішення часто обговорюються колективно на всіх рівнях. Це дозволяє враховувати думку працівників і підвищує мотивацію.

- Орієнтація на якість та ефективність виробництва. Японські компанії приділяють особливу увагу контролю якості на всіх етапах виробництва, оптимізації ресурсів та підвищенню продуктивності праці. Високі стандарти якості є ключовим чинником конкурентоспроможності на світовому ринку.

Японська модель управління характеризується унікальним поєднанням колективної відповідальності, гнучкості, соціальної взаємодії та орієнтації на якість. Кожна риса моделі спрямована на підвищення ефективності роботи організації, зміцнення корпоративної культури та залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Система **Kaizen** забезпечує постійний розвиток і вдосконалення виробничих та управлінських процесів, стимулюючи інноваційність і оптимізацію ресурсів. **Довгострокова трудова стабільність** і **соціальна підтримка** формують довіру та лояльність персоналу, що є основою стабільної корпоративної культури та високої мотивації.

Колективне ухвалення рішень та активна участь працівників дозволяють компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на виклики ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Високі

стандарти **якості та ефективності виробництва** забезпечують стійке економічне зростання та підтримку репутації компанії на глобальному ринку.

Таблиця 6.1 – Основні риси японської моделі управління

Риси моделі	Пояснення	Практичне значення
Колективна відповідальність та командна робота	Орієнтація на команду, взаємопідтримку та спільне ухвалення рішень	Підвищує дисципліну, якість роботи та взаємодію між працівниками
Система безперервних покращень (Kaizen)	Постійне вдосконалення процесів, продукції та послуг	Стимулює інновації, оптимізацію ресурсів і ефективність виробництва
Довгострокова трудова стабільність	Тривале працевлаштування в одній організації	Формує корпоративну культуру, накопичує досвід, зміцнює довіру
Високий рівень соціальної взаємодії та корпоративної культури	Регулярні тренінги, збори, спільні корпоративні заходи	Підвищує лояльність працівників і командний дух
Гнучкість у прийнятті рішень та участь працівників	Колективне обговорення ключових рішень	Мотивує працівників, покращує процес ухвалення рішень
Орієнтація на якість та ефективність виробництва	Контроль якості на всіх етапах та оптимізація ресурсів	Підвищує конкурентоспроможність та економічну ефективність

Завдяки такому комплексному підходу японська модель менеджменту створює гармонійне поєднання між інтересами керівництва, працівників і суспільства, що сприяє не тільки економічному успіху організацій, а й розвитку соціальної стабільності та взаємної відповідальності всередині колективу. Всі елементи моделі взаємопов’язані: колективна відповідальність стимулює участь у Kaizen, соціальна взаємодія підсилює ефективність командної роботи, а орієнтація на якість забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, японська модель менеджменту демонструє, як культурні традиції, соціальні цінності та структуровані управлінські практики можуть формувати ефективну і стійку систему управління, яка адаптована до потреб сучасного бізнесу та глобальної економіки.

3. Характерні особливості європейської моделі менеджменту

Європейська модель менеджменту формується під впливом історичних, економічних та культурних особливостей європейських країн. Вона поєднує традиційні цінності, демократичні принципи управління та сучасні методи організації бізнесу. Основною метою цієї моделі є досягнення високої ефективності, гнучкості та соціальної відповідальності організацій.

Європейська модель відрізняється **більшою орієнтацією на індивідуальні права працівників, участь у процесі прийняття рішень, соціальний діалог і державне регулювання**, ніж японська модель, де ключовим є колективізм. Вона враховує баланс між інтересами компанії, працівників та суспільства.

Основні риси європейської моделі управління:

- Децентралізація управління. В організаціях прийняття рішень часто здійснюється на рівні підрозділів або департаментів. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку та підвищує гнучкість компанії.

- Високий рівень соціального партнерства. Європейські компанії активно співпрацюють з профспілками та органами державного регулювання, що забезпечує захист прав працівників та стабільність трудових відносин.

- Прозорість і контроль. Велику увагу приділяють відкритості процесів управління, фінансовій прозорості та корпоративній звітності. Це підвищує довіру працівників, інвесторів та держави.

- Індивідуальна відповідальність та розвиток працівників. Заохочуються особисті ініціативи, кар'єрний розвиток та індивідуальна мотивація. Працівники мають більше свободи у виконанні своїх завдань, що стимулює креативність і продуктивність.

- Орієнтація на інновації та якість. Хоча європейська модель менш централізована, вона активно впроваджує сучасні технології та інноваційні методи управління, забезпечуючи конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Таблиця 6.2 – Основні риси європейської моделі управління

Риси моделі	Пояснення	Практичне значення
Децентралізація управління	Прийняття рішень на рівні підрозділів і департаментів	Підвищує гнучкість, швидкість реагування та адаптивність організації
Високий рівень соціального партнерства	Співпраця з профспілками та державними органами	Забезпечує стабільність трудових відносин і захист прав працівників
Прозорість і контроль	Відкритість управлінських процесів та фінансової діяльності	Підвищує довіру працівників, інвесторів і держави
Індивідуальна відповідальність та розвиток працівників	Заохочення ініціативи, кар'єрного зростання та самостійності	Сприяє креативності, мотивації та продуктивності персоналу
Орієнтація на інновації та якість	Використання сучасних технологій та управлінських практик	Забезпечує конкурентоспроможність та розвиток організації

Європейська модель управління характеризується **поєднанням децентралізації, прозорості, соціального партнерства та індивідуальної відповідальності працівників**. Вона створює умови для гнучкого управління, швидкої адаптації до змін ринку та забезпечує стабільність трудових відносин.

Децентралізація дозволяє приймати ефективні рішення на рівні окремих підрозділів, що підвищує швидкість реагування компанії на зовнішні виклики. Соціальне партнерство гарантує баланс інтересів працівників, керівництва та держави, а прозорість управлінських процесів зміцнює довіру до організації.

Велика увага приділяється розвитку працівників: індивідуальна відповідальність і свобода у прийнятті рішень стимулюють їхню ініціативність, креативність та продуктивність. Орієнтація на інновації та якість дозволяє

компаніям підтримувати високі стандарти продукції та послуг, що підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Таким чином, європейська модель менеджменту демонструє, як **демократичні принципи, соціальна відповідальність та сучасні технології** можуть поєднуватися для створення ефективної та стійкої системи управління, адаптованої до потреб сучасного бізнесу.

4. Порівняльний аналіз та можливості адаптації зарубіжного досвіду

Аналіз японської та європейської моделей менеджменту дозволяє визначити ключові підходи до організації управлінської діяльності та виявити сильні і слабкі сторони кожної системи. Обидві моделі орієнтовані на підвищення ефективності організацій, але застосовують різні методи та принципи.

Японська модель відзначається **сильним колективізмом, високою командною взаємодією, системою безперервних покращень (Kaizen) та довгостроковою трудовою стабільністю**, що створює стабільну корпоративну культуру і ефективну організаційну взаємодію. Європейська модель підкреслює **індивідуальну відповідальність, децентралізацію, соціальний діалог та прозорість процесів**, що забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до змін і високий рівень правової та соціальної відповідальності.

Порівняльний аналіз показує, що **обидві моделі можуть взаємно доповнюватися**: японський досвід колективної роботи та постійного вдосконалення може підвищити внутрішню ефективність організації, а європейські принципи децентралізації та соціальної відповідальності дозволяють адаптувати компанію до змін зовнішнього середовища та регуляторних вимог.

Таблиця 6.3 – Порівняльний аналіз японської та європейської моделей менеджменту

Параметри порівняння	Японська модель	Європейська модель	Можливості адаптації
1	2	3	4
Орієнтація	Колективна відповідальність, командна робота	Індивідуальна відповідальність, автономія працівників	Поєднувати колективні та індивідуальні підходи для підвищення ефективності
Система вдосконалень	Kaizen – безперервне поліпшення процесів	Використання інновацій та технологій	Запровадити постійне вдосконалення процесів у поєднанні з технологічними новаціями
Трудові відносини	Довгострокова стабільність	Соціальний діалог, захист прав працівників	Забезпечити стабільність, але враховувати права і ініціативу працівників

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
Стиль управління	Колективне ухвалення рішень, гнучкість у команді	Децентралізація, прозорість управлінських процесів	Використовувати колективне ухвалення рішень на рівні команд і децентралізацію на рівні підрозділів
Мотивація працівників	Командна взаємопідтримка, корпоративна культура	Індивідуальна кар'єрна мотивація	Поєднувати командні бонуси та індивідуальні мотиваційні програми
Орієнтація на результат	Якість та ефективність виробництва	Конкурентоспроможність та інновації	Забезпечити високу якість продукції та інноваційні рішення

Порівняльний аналіз японської та європейської моделей менеджменту демонструє **можливості інтеграції кращих практик** з обох систем. Японський досвід колективної роботи та Kaizen може підвищити ефективність внутрішніх процесів компанії, тоді як європейські принципи децентралізації, прозорості та соціальної відповідальності допомагають адаптувати організацію до зовнішніх викликів, забезпечують дотримання прав працівників і розвиток їхніх компетенцій.

Адаптація зарубіжного досвіду до національного контексту повинна враховувати **культурні особливості, структуру організації, законодавчі вимоги та специфіку ринку**. Поєднання колективного підходу японської моделі та гнучкості європейської системи створює оптимальні умови для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Національна модель управління – сукупність управлінських підходів і практик, сформованих під впливом історичних, культурних та соціально-економічних чинників країни.

Колективна відповідальність – принцип управління, за якого результати діяльності є спільною відповідальністю членів колективу.

Трудова стабільність – збереження сталих трудових відносин і зайнятості персоналу в організації.

Безперервні покращення – постійний процес удосконалення діяльності, процесів і результатів роботи організації.

Соціальний діалог – взаємодія між працівниками, роботодавцями та державою з метою узгодження інтересів.

Державне регулювання – вплив органів влади на діяльність організацій через закони, норми та політику.

Міжкультурні відмінності – різниця в цінностях, нормах і стилях управління між країнами та культурами.

Управлінські традиції – історично сформовані підходи та практики здійснення управління.

ТЕСТИ

1. Передумови формування національних моделей менеджменту пов'язані з:

a) культурними та економічними особливостями країни;
b) військовою централізацією;
c) релігійними обрядами;
d) мистецтвом та культурою.

2. Особливість японської моделі управління:

a) довічний найм та колективізм;
b) постійна зміна керівників;
c) відсутність контролю;
d) мінімальні податки.

3. Концепція кайдзен полягає в:

a) безперервному покращенні процесів;
b) централізованому плануванні;
c) релігійних практиках;
d) автоматизації армії.

4. Управління якістю в японських компаніях орієнтоване на:

a) відповідність продукту високим стандартам;
b) скорочення персоналу;
c) розвиток культури;
d) мінімізацію податків.

5. Характерні риси європейської моделі управління включають:

a) соціальне партнерство та участь працівників;
b) довічний найм;
c) концентрацію влади у державі;
d) мінімальну автоматизацію.

6. Соціальне партнерство в європейських країнах забезпечує:

a) баланс інтересів роботодавців та працівників;
b) скорочення витрат;
c) централізоване управління;
d) розвиток релігії.

7. Роль держави в європейському менеджменті проявляється у:

a) регулюванні економічних та соціальних процесів;

b) обмеженні торгівлі;
c) централізації армії;
d) управлінні культовими святами.

8. Порівняння японської та європейської моделей показує:
a) японська – колективізм, європейська – партнерство;
b) вони ідентичні;
c) японська – мінімізація контролю, європейська – централізація;
d) обидві повністю автоматизовані.

9. Можливості адаптації зарубіжного досвіду в Україні:
a) врахування національної культури та особливостей бізнесу;
b) ігнорування місцевих традицій;
c) повне копіювання;
d) розвиток армії.

10. Значення національної культури для менеджменту полягає в:
a) формуванні цінностей та стилю управління;
b) централізації податків;
c) розвитку ремесел;
d) скороченні працівників.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Ви – менеджер підприємства, яке прагне підвищити якість продукції та активність персоналу. Виконайте завдання, даючи конкретні пропозиції та аналіз щодо впровадження системи безперервного вдосконалення та організації командної роботи.

Завдання:

1. Запропонуйте конкретні заходи з впровадження принципів Kaizen для постійного вдосконалення процесів і продукції.
2. Опишіть, як можна організувати ефективну командну роботу та забезпечити колективну відповідальність серед працівників.
3. Поясніть, як ці заходи вплинуть на ефективність діяльності підприємства та розвиток корпоративної культури.
4. Укажіть методи мотивації персоналу, які сприятимуть активній участі працівників у покращенні процесів і підвищенні якості продукції.
5. Проаналізуйте, як поєднання Kaizen і командної роботи може підвищити конкурентоспроможність підприємства та його довгострокову стабільність.

Завдання 2. На прикладі європейської компанії або українського підприємства проаналізуйте практичне застосування елементів європейської

моделі менеджменту, зокрема соціального діалогу, децентралізації управління та прозорості процесів.

Завдання:

1. Проаналізуйте механізми соціального діалогу та захисту прав працівників на обраному підприємстві.
2. Оцініть переваги децентралізованого управління для ефективності роботи підрозділів і загальної організації.
3. Визначте, як прозорість управлінських процесів і контроль впливають на рівень довіри між керівництвом і персоналом.
4. Проаналізуйте, яким чином інтеграція соціального партнерства та децентралізації підвищує мотивацію та залученість працівників.
5. Запропонуйте конкретні заходи, які можна впровадити на підприємстві для адаптації європейського досвіду до національних умов.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які передумови зумовили формування національних моделей менеджменту?
2. У чому полягає сутність системи довічного найму та колективізму в Японії?
3. Як реалізується концепція кайдзен та безперервного вдосконалення?
4. Які особливості управління якістю характерні для японських компаній?
5. У чому полягає сутність соціального партнерства в європейських країнах?
6. Яку роль відіграє держава в європейській моделі менеджменту?
7. Чому національна культура має важливе значення для менеджменту?

Рекомендована література: основна: 1, 5, 6, 9; додаткова: 1, 3, 5.

Змістовий модуль 4
Національні та глобальні тенденції менеджменту

ТЕМА 7
РОЗВИТОК ІСТОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Мета: засвоєння знань про історичні етапи розвитку управління в Україні; розгляд еволюції управлінських традицій, впливу політичних та економічних змін на формування сучасного українського менеджменту.

Основні поняття: державотворення, самоврядування, адміністративна система, централізоване планування, економічні реформи, трансформаційні процеси, управлінська спадщина, національна управлінська школа.

План

1. Історичні витоки управління на українських землях.
2. Особливості управління в радянський період.
3. Трансформація менеджменту в умовах ринкової економіки.
4. Сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні.

1. Історичні витоки управління на українських землях

Історія управлінської думки на українських землях має багатовікові витоки і характеризується поступовим розвитком різних форм організації влади, принципів керівництва та управлінських практик. Уже в княжі часи формувалися базові принципи організації влади, розподілу обов'язків між керівниками та підлеглими, механізми контролю за економічними ресурсами та населенням, які в подальшому стали основою сучасного менеджменту. Вивчення цих процесів дозволяє простежити еволюцію управлінських підходів, їхню адаптацію до політичних, соціальних та економічних умов кожної історичної епохи.

Княжа доба (IX–XIII ст.)

У період формування давньоруських князівств управління на українських землях було **централізованим**. Основну владу мав князь, який виконував роль верховного керівника держави, головнокомандувача військових сил і розпорядника економічних ресурсів. Князь організовував військові походи для захисту територій та розширення влади, здійснював збір податків і данини, контролював діяльність ремісників і сільськогосподарських господарств.

Для ведення обліку та контролю використовувалися письмові записи, літописи та спеціальні книги, що дозволяло відстежувати стан земельних угідь, рух населення та майна. Місцеве управління здійснювали посадники, які виконували накази князя на певних територіях і були відповідальні за збір данини, підтримання правопорядку та організацію оборони.

Основними характеристиками княжого управління були:

- **Централізованість**, що забезпечувала контроль князя над усією територією держави;

- Ієрархія влади, де чітко визначалися обов'язки та підпорядкованість посадових осіб;

- Поєднання військових і адміністративних функцій, що дозволяло одночасно керувати як державою, так і військом.

Цей період показує, що ефективне управління базувалося на особистій владі князя, обмежених консультативних інститутах (рада бояр) і використанні письмових джерел для контролю та планування.

Козацька доба (XVI–XVIII ст.)

У XVI–XVIII ст. із формуванням козацьких структур на українських землях виникла **колегіальна форма управління**, яка поєднувала військові та адміністративні функції. Головним органом управління була **козацька рада**, яка ухвалювала рішення спільно, часто шляхом обговорень і голосування. Виборність старшин та полковників забезпечувала елемент демократичності в управлінні, що значно відрізнялося від централізованої княжої влади.

Полкова система організації територій дозволяла полковникам здійснювати управління економічною і адміністративною діяльністю в межах полку, а громади мали право контролювати розподіл ресурсів і забезпечувати внутрішній порядок. Управлінські функції включали організацію оборони, управління земельними та майновими ресурсами, контроль за податками і ремісничою діяльністю.

Характерними рисами козацького управління були:

- Децентралізація, що дозволяла ухвалювати рішення на місцях відповідно до конкретних обставин;

- Колегіальність, яка передбачала колективне обговорення ключових питань;

- Поєднання військових і цивільних функцій, що забезпечувало ефективне управління територіями в умовах частих військових конфліктів.

Цей період демонструє поступовий перехід від централізованої моделі влади до системи, де місцеве самоврядування та колегіальне прийняття рішень відігравали важливу роль у забезпеченні стабільності і розвитку громад.

Адміністративна система XVIII–XIX ст.

У XVIII–XIX ст. українські землі перебували під впливом різних імперій (Російської та Австрійської), що призвело до формування **бюрократичної адміністративної системи**. Управління стало більш централізованим, з чіткою ієрархією та розподілом функцій.

Посади урядників, інспекторів і контролерів передбачали суворий адміністративний нагляд і виконання наказів центральної влади. Основні завдання включали місцеве управління, контроль за дотриманням наказів, ведення статистики та обліку, а також адміністрування економічних ресурсів.

Особливості цього періоду включали:

- посилення ієрархії та бюрократії, що забезпечувало жорсткий контроль над населенням і територіями;

- чіткий розподіл функцій і обов'язків, який визначав компетенцію кожного посадовця;

- розвиток документального обліку, що стало основою для подальших управлінських практик у XIX–XX ст.

Цей період демонструє перехід від управління, орієнтованого на колективне ухвалення рішень та автономію громад, до системи, де основним інструментом контролю була бюрократія і письмова документація.

Протягом історії українських земель управлінські практики зазнавали суттєвих змін, відображаючи політичні, економічні та соціальні умови кожної епохи. Узагальнена таблиця дозволяє порівняти ключові характеристики управлінських систем, органи влади та основні функції на різних історичних етапах.

Таблиця 7.1 – Характеристика історичних форм управління на українських землях

Період	Форма управління	Основні органи	Характерні риси	Основні функції	Особливості контролю та обліку
IX–XIII ст.	Княжа адміністрація	Князь, бояри, посадники	Централізованість, ієрархія влади, поєднання військових і адміністративних функцій	Керівництво державою, організація військових походів, збір податків, контроль над ремісництвом і сільським господарством	Ведення письмових записів, літописів і земельних книг для контролю ресурсів та населення
XVI–XVIII ст.	Козацьке самоврядування	Козацька рада, полковники, сотенні старшини	Колегіальність, децентралізація, поєднання військових і цивільних функцій	Колективне ухвалення рішень, управління полками, контроль розподілу ресурсів, оборона території, внутрішній порядок	Виборність старшин, контроль ресурсів громадами, ведення військових реєстрів і звітності
XVIII–XIX ст.	Бюрократична адміністративна система	Урядники, інспектори, бухгалтери/статисти	Посилена ієрархія, бюрократія, централізоване управління	Місцеве управління, виконання наказів центральної влади, ведення обліку і звітності, контроль економічних ресурсів	Документальний облік, звітність, суворий адміністративний нагляд, стандартизовані накази

Еволюція управлінських практик на українських землях проходила низку послідовних етапів: від централізованої княжої адміністрації до колегіальної

системи козацької доби та далі – до бюрократизованої адміністративної системи XVIII–XIX ст. Кожен етап характеризувався специфічними формами організації влади, методами контролю та механізмами обліку ресурсів, що забезпечувало ефективність управління у відповідних історичних умовах. Таблиця 7.1 дозволяє порівняти управлінські системи різних періодів і простежити розвиток управлінської думки на українських землях, який став підґрунтям сучасного менеджменту.

2. Особливості управління в радянський період

У радянський період управління в Україні підпорядковувалося загальнодержавній централізованій системі влади, яка була організована відповідно до принципів планової економіки та ідеології Комуністичної партії. Всі рішення приймалися на вищих рівнях влади та партійних органах, а місцеві структури виконували їх без змін. Центральна влада контролювала виробництво, розподіл ресурсів, інвестиції та соціальні програми, що забезпечувало суворе виконання планів та нормативів.

Адміністративна система характеризувалася **жорсткою ієрархією, чітким розподілом обов'язків, бюрократією та суворим контролем за виконанням планів**. Основними органами управління були: міністерства, радянські установи, партійні комітети та виконкоми, які координували діяльність підприємств, колгоспів і державних організацій.

Особливу роль відігравало **централізоване планування**, яке регулювало економічну діяльність і забезпечувало єдину систему управління ресурсами. Мотиваційні механізми були переважно адміністративними та матеріальними, а соціальні та психологічні потреби працівників враховувалися в обмеженій мірі.

Контроль та облік здійснювалися через **статистичну документацію, регулярні перевірки та звітність**, що забезпечувало дотримання планових завдань. Водночас така система призводила до формалізму, бюрократизації та обмеження ініціативності працівників.

Незважаючи на обмеження, радянський період розвитку управління залишив важливу спадщину для менеджменту: **системний підхід до організації праці, стандартизація процесів, чітка ієрархія та контроль за виконанням завдань**, що пізніше стали основою для модернізації управлінських практик в умовах ринкової економіки.

Таблиця 7.2 відображає ключові характеристики радянської системи управління в Україні. Централізація та планування забезпечували контроль над всіма процесами, однак обмежували свободу та самостійність місцевих органів і працівників. Чітка ієрархія і суворі адміністративні процедури дозволяли ефективно координувати великі території та економічні об'єкти, але водночас створювали бюрократичні перепони для розвитку ініціативи та творчих підходів. Цей досвід став важливим фундаментом для подальших трансформацій управління після переходу до ринкової економіки.

Таблиця 7.2 – Основні характеристики управління в радянський період

Параметр	Характеристика	Приклади / Особливості
Форма управління	Централізована, планова	Прийняття рішень на вищому рівні, підпорядкування місцевих органів
Основні органи	Міністерства, виконкоми, партійні комітети	Координація діяльності підприємств, колгоспів, державних установ
Управлінські принципи	Ієрархія, дисципліна, суворий контроль	Чіткий розподіл обов'язків, планування ресурсів, контроль виконання завдань
Методи мотивації	Адміністративні та матеріальні	Нагороди, премії, покарання за невиконання плану
Контроль та облік	Документація, звітність, перевірки	Статистичні звіти, аудит, планові перевірки виконання завдань

Варто зазначити, що радянська система управління мала як переваги, так і обмеження. До її позитивних аспектів належить формування **системного підходу до організації праці**, розвиток статистичного обліку та планування, стандартизація виробничих і адміністративних процесів. Водночас обмежена автономія місцевих органів і жорстка бюрократія гальмували розвиток **інноваційних управлінських практик** та особистої ініціативи працівників.

Накопичений досвід централізованого управління став основою для подальшого впровадження сучасних методів менеджменту, адаптованих до ринкових умов, де важливе поєднання планування та контролю з **мотивацією, розвитком персоналу та гнучкістю управлінських рішень**. Таким чином, радянський період історії управління дав не лише практичні інструменти організації великих систем, а й уроки щодо необхідності балансування **централізації та децентралізації**, стандартів і свободи прийняття рішень, що враховують потреби людей та ефективність підприємств.

3. Трансформація менеджменту в умовах ринкової економіки

Після здобуття незалежності України в 1991 році розпочався процес переходу від централізованої планової економіки до ринкових відносин, що вимагало суттєвої трансформації управлінських підходів. Основними завданнями цього періоду стали впровадження принципів **ринкової економіки, розвиток конкурентоспроможних підприємств, адаптація управлінських структур та процедур до нових умов**.

У ринкових умовах виникла потреба в **гнучкому менеджменті**, де ключовими стали стратегічне планування, фінансовий контроль, маркетингова орієнтація, інновації та ефективна система мотивації персоналу. Організації поступово відходили від надмірної бюрократії радянського періоду, запроваджували елементи **самостійності підрозділів, делегування повноважень та відповідальності**.

На цьому етапі важливу роль відігравали також **економічні реформи**, що включали приватизацію державних підприємств, розвиток малого і середнього бізнесу, створення правової бази для корпоративного управління та впровадження міжнародних стандартів менеджменту.

Таблиця 7.3 – Основні особливості трансформації менеджменту в Україні

Напрям трансформації	Основні зміни	Практичне застосування	Вплив на ефективність
Організаційна структура	Впровадження гнучких і децентралізованих структур	Створення департаментів, функціональних підрозділів, керівництво через делегування	Підвищення оперативності прийняття рішень
Управлінські процеси	Перехід до стратегічного та фінансового планування	Впровадження систем бюджетування, контролю витрат, планування виробництва	Зростання ефективності ресурсів та прозорості управління
Персонал та мотивація	Акцент на мотивації, розвиток компетенцій та лідерських навичок	Навчальні програми, системи преміювання, оцінка результативності працівників	Підвищення залученості, продуктивності та ініціативи
Впровадження технологій	Використання сучасних IT та автоматизації	CRM, ERP, автоматизовані системи обліку та контролю	Оптимізація процесів, зменшення витрат часу та ресурсів
Корпоративне управління	Впровадження прозорих правил та стандартів	Кодекси корпоративної етики, внутрішній контроль, звітність	Забезпечення довіри інвесторів та стабільності бізнесу

Таблиця 7.3 ілюструє, як трансформаційні процеси змінили управлінські практики в Україні. Основний акцент зроблено на **гнучкості організацій, розвитку персоналу та впровадженні сучасних технологій**, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Крім того, розвиток систем прозорого корпоративного управління сприяв підвищенню довіри інвесторів і партнерів.

Трансформація менеджменту в умовах ринкової економіки демонструє, що **ефективне управління потребує поєднання класичних підходів з новими методами та технологіями**. Підприємства, які впроваджують стратегічне планування, делегування повноважень, мотиваційні програми для персоналу та сучасні IT-системи, досягають високої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Важливим результатом цього періоду стало формування національної управлінської школи, яка поєднує традиції української управлінської спадщини та світові практики менеджменту.

4. Сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні

У сучасній Україні менеджмент характеризується поєднанням традиційних управлінських підходів та новітніх практик, запозичених із міжнародного досвіду. Основними тенденціями є **гнучкі організаційні структури, цифровізація бізнес-процесів, підвищена роль стратегічного планування, корпоративна культура та розвиток людського капіталу**.

Особливу увагу приділяють **інноваціям, технологічним рішенням та автоматизації процесів**, що дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та оптимізувати управлінські рішення. Важливу роль відіграє також **соціальна відповідальність компаній, розвиток лідерських компетенцій та формування корпоративної етики**.

Завдяки інтеграції міжнародних стандартів менеджменту (ISO, EFQM, Agile) українські підприємства отримали можливість ефективно конкурувати на глобальному ринку. Проте, водночас залишаються виклики, пов'язані з нестабільністю економіки, адаптацією до змін політичного середовища та підготовкою кваліфікованих управлінських кадрів.

Таблиця 7.4 – Сучасний стан та ключові тенденції розвитку менеджменту в Україні

Напрям розвитку	Основні характеристики	Приклади впровадження	Очікуваний ефект
Організаційні структури	Гнучкі, децентралізовані, матричні	Функціональні департаменти, проектні команди, віддалені підрозділи	Підвищення оперативності прийняття рішень, адаптивність до змін
Цифровізація та IT	Автоматизація процесів, використання ERP, CRM, аналітики	ERP-системи, хмарні сервіси, бізнес-аналітика	Оптимізація витрат, швидкість обробки даних, прозорість управління
Персонал та лідерство	Розвиток компетенцій, мотивація, корпоративна культура	Навчання, коучинг, системи оцінки результативності	Підвищення залученості, ефективності та інноваційності
Стратегічне управління	Планування, управління ризиками, інновації	Бізнес-плани, KPI, управління проектами	Досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку
Інтеграція міжнародних стандартів	Впровадження ISO, EFQM, Agile	Сертифікація, стандартизація процесів, Agile-підходи	Підвищення якості управління, глобальна конкурентоспроможність

Таблиця 7.4 демонструє основні тенденції сучасного менеджменту в Україні та їхній практичний вплив на ефективність підприємств. Гнучкі структури і цифровізація забезпечують швидке реагування на зміни ринку, а розвиток людського капіталу та корпоративної культури підвищує залученість працівників і стимулює інноваційність. Упровадження міжнародних стандартів дозволяє українським компаніям інтегруватися у глобальний економічний простір і підвищувати конкурентоспроможність.

Перспективи розвитку менеджменту в Україні пов'язані з подальшою **цифровізацією, впровадженням штучного інтелекту та аналітичних систем для прийняття управлінських рішень, розвитком дистанційної та гібридної роботи, а також підвищенням ролі сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності**. Ключовим завданням є формування **нової**

генерації управлінських кадрів, здатних поєднувати класичні методи менеджменту з сучасними технологіями та гнучкими підходами до управління бізнес-процесами.

Сучасний український менеджмент є динамічною системою, яка поєднує **традиції, інновації та людську орієнтованість**, створюючи фундамент для сталого розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Державотворення – процес формування та зміцнення державних інститутів.

Самоврядування – організація управління на місцевому рівні через обрану спільнотою владу.

Адміністративна система – структура органів влади та управління в державі.

Централізоване планування – керування економікою та ресурсами через єдині державні органи.

Економічні реформи – заходи щодо зміни економічної політики та структури держави.

Трансформаційні процеси – глибокі зміни в політичній, соціальній та економічній системі.

Управлінська спадщина – досвід, традиції та напрацювання попередніх управлінських практик.

Національна управлінська школа – специфічна система теорій та підходів до управління, характерна для певної країни.

ТЕСТИ

1. Управлінські традиції в Київській Русі включали:

a) організацію князівської влади;
b) автоматизацію виробництва;
c) розвиток кібербезпеки;
d) цифрові методи управління.

2. Особливості управління в козацькій державі:

a) військово-адміністративна організація;
b) релігійна централізація;
c) розвиток цифрових технологій;
d) створення банківської системи.

3. Адміністративне управління в період перебування українських земель у складі імперій було:

a) централізованим;
b) демократичним;

c) колективістським;
d) автономним.

4. Управління в радянський період характеризувалося:
a) командно-адміністративною системою;
b) відкритою демократією;
c) децентралізацією підприємств;
d) ринковими відносинами.

5. Особливості планового господарства включали:
a) централізоване планування та контроль;
b) приватну власність;
c) автономію підприємств;
d) мінімальне втручання держави.

6. Перехід до ринкової економіки вплинув на менеджмент:
a) впровадженням сучасних управлінських практик;
b) централізацією виробництва;
c) підвищенням військових податків;
d) зменшенням чисельності населення.

7. Формування сучасного українського менеджменту включає:
a) адаптацію міжнародного досвіду;
b) розвиток феодальної системи;
c) збільшення податків;
d) централізоване командування.

8. Проблеми та виклики управління в Україні пов'язані з:
a) нестабільністю економіки та ринкових умов;
b) розвитком кібербезпеки;
c) цифровою трансформацією;
d) розвитком мистецтва.

9. Роль освіти і науки у розвитку менеджменту:
a) підготовка кваліфікованих кадрів та наукових основ;
b) скорочення витрат;
c) централізація армії;
d) релігійна координація.

10. Перспективи розвитку менеджменту в Україні включають:
a) підвищення ефективності та впровадження інновацій;
b) централізацію релігійної влади;
c) розвиток ремесел;
d) скорочення цифровізації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Дослідіть управлінські підходи на українських землях у княжу, козацьку та адміністративно-бюрократичну добу.

Завдання:

1. Охарактеризуйте особливості управління в кожному історичному періоді:
   - Княжа доба;
   - Козацька доба;
   - Адміністративно-бюрократична доба.
2. Визначте управлінські принципи, які збереглися або трансформувалися в сучасному менеджменті.
3. Заповніть таблицю:

Критерій	Княжа доба	Козацька доба	Адміністративно-бюрократична доба
Форма управління			
Ступінь централізації			
Роль персоналу			
Методи контролю			
Орієнтація на результат			

4. Складіть висновок про роль історичної спадщини у формуванні національної управлінської школи.
5. Окресліть ключові впливи кожного періоду на сучасні управлінські практики.

Завдання 2. Проаналізуйте сучасний менеджмент в Україні, враховуючи вплив цифровізації, міжнародних стандартів та розвитку людського капіталу на ефективність управління.

Завдання:

1. Визначте ключові риси сучасного менеджменту в Україні.
2. Проаналізуйте вплив цифровізації, міжнародних стандартів та розвитку людського капіталу на ефективність управлінської діяльності.
3. Заповніть таблицю:

Критерій	Сучасний менеджмент в Україні	Вплив цифровізації	Вплив міжнародних стандартів	Розвиток людського капіталу
Структура управління				
Стиль лідерства				
Методи контролю				
Мотивація персоналу				
Орієнтація на результат				

4. Надайте 3-5 пропозицій щодо перспектив розвитку управління в Україні з урахуванням національних особливостей.
5. Напишіть короткі висновки про сучасні виклики та шляхи підвищення ефективності управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Якими були управлінські традиції в Київській Русі?
2. У чому полягали особливості управління в козацькій державі?
3. Як здійснювалося адміністративне управління в період перебування українських земель у складі імперій?
4. У чому полягає сутність командно-адміністративної системи управління?
5. Які особливості характеризували планове господарство?
6. Які основні проблеми та виклики управління існують в Україні?
7. Яку роль відіграють освіта і наука в розвитку менеджменту?

Рекомендована література: основна: 1, 7, 8; додаткова: 3, 6, 8.

ТЕМА 8
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Мета: засвоєння знань про сучасні тенденції розвитку менеджменту в умовах глобалізації та цифровізації; усвідомлення ролі інформаційних технологій, штучного інтелекту та гнучких методологій у трансформації управлінської діяльності.

Основні поняття: глобальні ринки, цифрове середовище, віртуальна взаємодія, дистанційна зайнятість, дані як ресурс, кіберризики, гнучке управління, цифрова етика.

План

1. Вплив глобалізації на сучасний менеджмент.
2. Цифрова трансформація та використання інформаційних технологій в управлінні.
3. Нові форми організації праці та управління (віддалені команди, гнучкі методології).
4. Майбутні напрями розвитку менеджменту та вимоги до менеджера.

1. Вплив глобалізації на сучасний менеджмент

Сучасний світ бізнесу характеризується високою інтеграцією економік, розвитком **технологій** і швидким обміном **інформацією**. Підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю взаємодії на міжнародному рівні, що створює нові виклики та можливості для розвитку управлінських практик.

Менеджери повинні враховувати **глобальні тенденції** та зміни у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стійкий розвиток компанії. Вміння прогнозувати ризики, ефективно використовувати цифрові інструменти та адаптувати стратегії до різних культур і ринків стає критично важливим для успішного управління.

Глобалізація створює нові умови для розвитку менеджменту, змінюючи традиційні підходи до організації, планування та контролю. В умовах глобалізованої економіки компанії стикаються з **розширенням ринків, зростанням конкуренції, культурним різноманіттям та високим темпом технологічних змін**. Це вимагає від менеджерів адаптивності, стратегічного мислення та здатності ефективно працювати в умовах невизначеності.

Основні аспекти впливу глобалізації на менеджмент:

- Розширення глобальних ринків та конкуренції. Підприємства змушені конкурувати не лише на локальному рівні, а й на міжнародному. Це стимулює розвиток нових стратегій маркетингу, логістики та управління персоналом.

- Міжкультурна взаємодія та управління різноманіттям. Менеджери повинні враховувати культурні особливості працівників і партнерів, що впливає на стиль управління, комунікації та мотиваційні системи.

- Глобальні ланцюги постачання. Управління постачаннями стає складнішим через залежність від міжнародних партнерів, валютних коливань та політичних ризиків.

- Ризики та нестабільність на глобальному рівні. Підприємства повинні прогнозувати і управляти економічними, політичними та соціальними ризиками, які виникають у глобальному середовищі.

- Поширення нових технологій і цифрових платформ. Глобалізація сприяє швидкому впровадженню цифрових рішень, автоматизації бізнес-процесів та застосуванню аналітики великих даних у прийнятті управлінських рішень.

Адаптація організаційної структури. Компанії переходять до більш гнучких, матричних чи проектних структур, що дозволяє швидше реагувати на зміни у глобальному середовищі та оптимізувати процеси прийняття рішень.

Таблиця 8.1 – Вплив глобалізації на ключові аспекти менеджменту

Аспект впливу	Опис	Практичне значення
Глобальні ринки	Розширення сфери діяльності компанії на міжнародні ринки	Потреба в адаптації продуктів та маркетингових стратегій
Міжкультурна взаємодія	Робота з різними культурами та традиціями	Розвиток міжкультурної комунікації, адаптація стилю управління
Ланцюги постачання	Залежність від міжнародних партнерів	Оптимізація логістики, управління ризиками постачання
Ризики та нестабільність	Політичні, економічні та соціальні загрози	Прогнозування ризиків, стратегічне планування
Нові технології	Впровадження цифрових платформ та аналітики даних	Автоматизація процесів, підвищення ефективності прийняття рішень
Організаційна структура	Перехід до гнучких та проектних структур	Підвищення адаптивності та швидкості реагування на зміни

Глобалізація суттєво впливає на всі рівні управління підприємством. Розширення ринків та конкуренції стимулює впровадження інноваційних стратегій, тоді як міжкультурна взаємодія вимагає розвитку комунікаційних навичок та гнучкості в управлінні персоналом. Глобальні ланцюги постачання та ризики, пов’язані з міжнародним середовищем, потребують ефективних систем контролю та прогнозування.

Водночас швидке впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Адаптація організаційної структури до глобальних умов забезпечує оперативність ухвалення рішень і здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Цифрова трансформація та використання інформаційних технологій в управлінні

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку сучасного менеджменту та невід’ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації в умовах глобалізації. Вона передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі бізнес-процеси організації, зміну організаційної культури,

вдосконалення управлінських практик та адаптацію методів прийняття рішень до умов цифрової економіки.

Сучасні компанії використовують ІТ-рішення не лише для автоматизації операцій, а й для підвищення ефективності стратегічного планування, управління віддаленими командами, аналізу великих даних та оптимізації взаємодії з клієнтами. Цифрові технології дозволяють організаціям підвищувати продуктивність, гнучко реагувати на зміни ринку та посилювати конкурентоспроможність.

Основні аспекти цифрової трансформації в менеджменті:

1. **Автоматизація управлінських процесів**. Використання сучасного програмного забезпечення для фінансового обліку, планування ресурсів, управління персоналом та проектами дозволяє скоротити час на рутинні операції, зменшити ймовірність людських помилок та підвищити точність даних. Автоматизація звільняє керівників від рутинних завдань та надає можливість більше часу приділяти стратегічним питанням.

2. **Аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI)**. Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальної інформації. Організації можуть прогнозувати попит, виявляти ризики, оптимізувати виробничі процеси та управління ресурсами. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати складні аналітичні задачі, наприклад, прогнозування поведінки клієнтів або оптимізацію логістичних ланцюгів.

3. **Віртуальна взаємодія та дистанційна зайнятість**. Цифрові платформи, відеоконференції, чати та корпоративні портали дозволяють ефективно працювати з віддаленими командами, організовувати онлайн-наради та забезпечувати безперервну комунікацію між співробітниками. Це відкриває можливості для глобального найму та розвитку дистанційних команд, що особливо актуально у сучасному світі.

4. **Інноваційні технології та автоматизація виробництва**. Використання робототехніки, інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та інших інновацій підвищує ефективність виробничих і управлінських процесів, дозволяє зменшувати витрати та покращувати якість продукції. Впровадження технологій забезпечує інтеграцію даних з різних підрозділів організації та сприяє швидкому ухваленню рішень на основі аналітики.

5. **Кібербезпека та управління ризиками**. Використання цифрових технологій супроводжується необхідністю захисту даних та інформаційних систем від кіберзагроз. Кібербезпека стає невід’ємною складовою управлінської діяльності, оскільки від безпеки інформації залежить стабільність роботи компанії, довіра клієнтів та фінансова безпека.

Цифрова трансформація змінює всі аспекти управління: від операційного до стратегічного рівня. Автоматизація процесів дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, підвищує точність даних і зменшує ризики помилок. Аналітика великих даних забезпечує обґрунтовані управлінські рішення, прогнозування попиту та ризиків, а також оптимізацію процесів.

Таблиця 8.2 – Основні елементи цифрової трансформації в менеджменті

Елемент трансформації	Опис	Практичне значення
Автоматизація процесів	Використання програмного забезпечення для рутинних операцій	Підвищує ефективність, знижує помилки та економить час
Аналітика великих даних (Big Data)	Збір і обробка великих обсягів інформації	Прийняття рішень на основі даних, прогнозування ризиків
Віртуальна взаємодія	Онлайн-наради, цифрові платформи для командної роботи	Забезпечує ефективну комунікацію та дистанційну роботу
Інноваційні технології	Робототехніка, IoT, штучний інтелект	Оптимізація виробництва та управління ресурсами
Кібербезпека	Захист даних та інформаційних систем	Мінімізація ризиків витоку інформації та кіберзагроз

Віртуальна взаємодія відкриває можливості для дистанційної роботи та глобального залучення талантів. Інноваційні технології підвищують ефективність виробництва та управління ресурсами, а кібербезпека стає критично важливою для захисту інформаційних активів організації. Разом ці елементи формують основу сучасного цифрового менеджменту, забезпечуючи адаптивність компаній до швидкозмінного цифрового середовища.

3. Нові форми організації праці та управління (віддалені команди, гнучкі методології)

Цифрова економіка та глобалізація суттєво змінюють підходи до управління та організації праці. Організації прагнуть підвищити ефективність і гнучкість, впроваджуючи сучасні технології та інноваційні методи управління. В умовах швидкозмінного ринку важливо не лише оптимізувати процеси, а й адаптувати структуру організації та стиль керівництва до нових викликів.

Нові форми організації праці передбачають акцент на **дистанційну роботу,** гнучкі методології управління та результативність, а не лише формальне виконання завдань. Менеджери сьогодні повинні володіти високим рівнем комунікаційних та організаційних навичок, вміти мотивувати команди на відстані та забезпечувати ефективну взаємодію незалежно від географічного розташування співробітників.

Сучасний менеджмент у цифровій економіці орієнтується на **гнучкі підходи до організації праці** та використання **віддалених команд**, що дозволяє ефективно адаптуватися до динамічного ринку та глобальних викликів. Традиційні моделі управління поступово трансформуються: компанії зменшують ієрархічну структуру, підвищують автономність працівників та впроваджують інноваційні методи планування та контролю.

Основні аспекти нових форм організації праці та управління:

1. **Віддалені команди (Remote Teams)**. Використання цифрових технологій дозволяє організовувати роботу команд, які знаходяться у різних містах та країнах. Працівники взаємодіють через відеоконференції,

корпоративні портали та онлайн-чати. Це сприяє економії часу та витрат на офісну інфраструктуру, розширює доступ до талановитих фахівців і підвищує продуктивність, якщо правильно організована комунікація та контроль результатів.

2. **Гнучкі методології управління (Agile, Scrum, Kanban)**. Гнучкі підходи дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність проектів та покращувати взаємодію між членами команди. Основні принципи: короткі цикли роботи, регулярні наради, пріоритетність задач та постійне вдосконалення процесів. Такі методології стимулюють прозорість, відповідальність та оперативність у прийнятті рішень.

3. **Фокус на результат, а не на процес**. При віддаленій роботі та гнучких підходах оцінюється не час, проведений на робочому місці, а досягнуті результати та якість виконаної роботи. Це підвищує мотивацію працівників і дозволяє керівникам ефективно контролювати продуктивність без зайвого бюрократичного навантаження.

4. **Розвиток комунікаційних та управлінських навичок**. Нові форми роботи вимагають від менеджерів і співробітників високого рівня самодисципліни, комунікаційних навичок, вміння працювати в команді та швидко приймати рішення. Керівники повинні вміти організувати взаємодію, підтримувати корпоративну культуру на відстані та мотивувати працівників у віртуальному середовищі.

5. **Підвищення гнучкості та адаптивності організацій**. Завдяки віддаленим командам і гнучким методологіям компанії швидше реагують на зміни зовнішнього середовища, нові технології та потреби клієнтів. Це дозволяє залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку та ефективно управляти ресурсами.

Таблиця 8.3 – Основні форми організації праці та управління у цифрову епоху

Форма організації	Опис	Практичне значення
Віддалені команди	Робота співробітників у різних географічних локаціях з використанням цифрових платформ	Зниження витрат на офіс, доступ до глобальних талантів, підвищення гнучкості
Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban)	Короткі цикли роботи, регулярні наради, пріоритезація задач, постійне вдосконалення	Підвищує ефективність проектів, швидко адаптує компанію до змін, стимулює прозорість та відповідальність
Фокус на результат	Оцінка роботи за досягнутими результатами, а не за присутністю	Мотивує працівників, забезпечує ефективний контроль продуктивності
Розвиток навичок управління та комунікації	Навички самодисципліни, командної роботи, прийняття рішень та мотивації	Забезпечує ефективну взаємодію у віддалених командах та підтримку корпоративної культури
Підвищення гнучкості та адаптивності	Швидка реакція на зміни ринку та технологій	Допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективно управляти ресурсами

Нові форми організації праці та управління дозволяють компаніям підвищувати ефективність та конкурентоспроможність у цифрову епоху. Віддалені команди забезпечують доступ до найкращих фахівців незалежно від їх місця проживання та сприяють економії ресурсів. Гнучкі методології, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють швидко адаптуватися до змін, забезпечують прозорість і відповідальність у виконанні завдань. Оцінка результатів, а не процесу, мотивує працівників та підвищує продуктивність.

Розвиток управлінських та комунікаційних навичок дозволяє керівникам ефективно організовувати віддалену роботу, підтримувати корпоративну культуру та досягати високих результатів. Підвищення гнучкості та адаптивності організацій допомагає швидко реагувати на зовнішні виклики, технологічні зміни та нові потреби клієнтів, що є ключовим фактором успіху в умовах глобалізації та цифрової економіки.

4. Майбутні напрями розвитку менеджменту та вимоги до менеджера

Сучасний світ характеризується постійними змінами та високою конкуренцією, що зумовлює необхідність нових підходів до управління. Бізнес-середовище стає дедалі складнішим через швидкий розвиток технологій, глобалізацію ринків та зростаючі вимоги до соціальної та екологічної відповідальності компаній. У таких умовах традиційні методи управління поступово поступаються місцем інноваційним, гнучким та адаптивним підходам.

Менеджери майбутнього повинні не лише володіти класичними управлінськими навичками, а й активно використовувати цифрові технології, аналітику даних та інструменти автоматизації. Крім того, велике значення має здатність до стратегічного мислення, міжкультурної комунікації та ефективного управління людським капіталом, адже саме люди залишаються ключовим ресурсом у досягненні конкурентних переваг.

Сучасний менеджмент стрімко змінюється під впливом глобалізації, цифрової трансформації та швидкого технологічного прогресу. Майбутні напрями розвитку управлінської діяльності передбачають інтеграцію інноваційних підходів, автоматизацію процесів, активне використання даних та цифрових інструментів, а також підвищену орієнтацію на людський капітал.

Основні напрями розвитку менеджменту:

1. **Цифровізація та автоматизація процесів**. Використання штучного інтелекту, роботизації, аналітики даних та автоматизованих систем прийняття рішень дозволяє підвищити ефективність, точність і швидкість управлінських рішень.
2. **Гнучкі та адаптивні організаційні структури**. Компанії переходять від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких, де рішення приймаються швидко, а відповідальність розподіляється між командами.

3. **Сталий розвиток та соціальна відповідальність**. Бізнес все більше враховує екологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності. Сталий розвиток стає ключовим критерієм конкурентоспроможності.

4. **Глобалізація управлінських практик**. Менеджери повинні вміти працювати в мультикультурному середовищі, адаптувати стратегії до різних ринків та ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами.

5. **Розвиток людського капіталу**. Цифрові технології змінюють роль працівників, і менеджери повинні навчати, мотивувати та підтримувати професійний розвиток своїх команд.

Таблиця 8.4 – Майбутні напрями розвитку менеджменту та ключові вимоги до менеджера

Напрям розвитку	Опис	Вимоги до менеджера
Цифровізація та автоматизація	Використання AI, аналітики даних, роботизації	Цифрова грамотність, аналітичне мислення, вміння працювати з даними
Гнучкі та адаптивні структури	Децентралізація прийняття рішень, автономні команди	Лідерські навички, комунікаційна компетентність, гнучкість у прийнятті рішень
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Екологічні та соціальні ініціативи, етичне управління	Соціальна відповідальність, стратегічне мислення, здатність до впровадження інновацій
Глобалізація управлінських практик	Міжнародні проекти, мультикультурні команди	Міжкультурна компетентність, знання міжнародного бізнесу, навички адаптації стратегій
Розвиток людського капіталу	Професійне навчання та розвиток співробітників	Навички наставництва, мотивації, управління талантами

Майбутнє менеджменту характеризується високою динамічністю та інтеграцією цифрових технологій у всі сфери управлінської діяльності. Менеджери повинні володіти аналітичними та цифровими навичками для ефективного використання інформаційних систем та даних. Гнучкі структури і децентралізоване прийняття рішень підвищують адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється сталому розвитку та соціальній відповідальності, що формує позитивний імідж організації на ринку та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Глобалізація передбачає роботу в мультикультурних командах і адаптацію управлінських практик до різних ринків. Нарешті, розвиток людського капіталу стає ключовим фактором успіху: менеджери повинні навчати, мотивувати та підтримувати професійний ріст співробітників, створюючи сильну та лояльну команду.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Глобальні ринки – взаємодія компаній та споживачів на міжнародному рівні.

Цифрове середовище – інтегровані онлайн-платформи та технології для бізнесу й комунікацій.

Віртуальна взаємодія – спілкування та співпраця через цифрові платформи.

Дистанційна зайнятість – робота співробітників поза офісом із використанням цифрових інструментів.

Дані як ресурс – інформація, що використовується для прийняття рішень та стратегій розвитку.

Кіберризики – загрози безпеці інформаційних систем і цифрових активів.

Гнучке управління – адаптивний підхід до організації та керівництва проектами.

Цифрова етика – принципи відповідального та безпечного використання технологій.

ТЕСТИ

1. Вплив глобалізації на сучасний менеджмент проявляється у:
a) інтернаціоналізації бізнесу;
b) скороченні персоналу;
c) централізації податків;
d) релігійному впливі.

2. Інтернаціоналізація бізнесу передбачає:
a) вихід компаній на міжнародні ринки;
b) збереження локальної діяльності;
c) централізацію релігійних структур;
d) мінімізацію виробництва.

3. Цифрова трансформація організацій включає:
a) впровадження інформаційних технологій;
b) розвиток релігії;
c) зменшення зарплат;
d) централізоване планування армії.

4. Менеджмент у віртуальних організаціях характеризується:
a) віддаленою взаємодією та цифровими інструментами;
b) фізичною присутністю всіх працівників;
c) релігійним контролем;
d) централізованим податковим управлінням.

5. Управління віддаленими командами вимагає:
a) ефективної комунікації та координації;
b) ігнорування зовнішніх факторів;
c) централізованого контролю;

d) мінімізації технологій.

6. Роль штучного інтелекту та аналітики даних у менеджменті:
a) підвищення ефективності прийняття рішень;
b) скорочення персоналу;
c) централізація армії;
d) релігійна координація.

7. Кібербезпека та управлінські ризики пов'язані з:
a) захистом інформації та даних;
b) підвищенням зарплат;
c) релігійними обрядами;
d) розвитком ремесел.

8. Гнучкі методології управління (Agile, Scrum) спрямовані на:
a) швидке реагування на зміни та ефективну командну роботу;
b) централізацію процесів;
c) релігійне керівництво;
d) підвищення податків.

9. Етичні та соціальні аспекти цифрового менеджменту включають:
a) відповідальність за працівників та суспільство;
b) скорочення персоналу;
c) централізацію армії;
d) розвиток культури.

10. Майбутнє професії менеджера передбачає:
a) цифрові компетенції та гнучкість у прийнятті рішень;
b) мінімізацію освіти;
c) централізацію управління;
d) розвиток ремесел.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть для характеристики сучасного менеджера або керівника відомої компанії (можна української або міжнародної).

Завдання:

1. Які ключові компетентності (професійні, цифрові, соціальні та лідерські) допомогли йому досягти успіху?
2. Які управлінські принципи він застосовує у своїй діяльності?
3. Як його стиль управління впливає на команду та корпоративну культуру?
4. Які інноваційні або стратегічні рішення він впровадив для розвитку компанії?

5. Які уроки можна взяти з його діяльності для власного розвитку як менеджера?

Завдання 2. Визначте провідні компетентності сучасного менеджера й окресліть навички та знання, які є критично важливими для ефективного управління в умовах цифрової економіки.

Завдання:

1. Визначте ключові вимоги до менеджера майбутнього, необхідні для успішного управління в цифровій економіці.
2. Розподіліть компетентності на **професійні** (знання бізнес-процесів, управління проектами, фінансова грамотність тощо).
3. Розподіліть компетентності на **цифрові** (робота з цифровими платформами, аналітика даних, кібербезпека, автоматизація процесів).
4. Розподіліть компетентності на **соціальні та лідерські** (командна робота, мотивація персоналу, емоційний інтелект, комунікації, лідерство).
5. Створіть власну модель «Менеджер XXI століття» (у формі таблиці). Поясніть, як кожна компетентність сприяє ефективному управлінню підприємством.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність інтернаціоналізації бізнесу та управління?
2. Які особливості менеджменту у віртуальних організаціях?
3. Як здійснюється управління віддаленими командами?
4. Яку роль відіграють штучний інтелект та аналітика даних у сучасному менеджменті?
5. Які управлінські ризики пов’язані з проблемами кібербезпеки?
6. Які етичні та соціальні аспекти має цифровий менеджмент?
7. У чому полягає сутність гнучких методологій управління (Agile, Scrum)?

Рекомендована література: основна: 2, 5-6; додаткова: 2, 7-9.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Передумови виникнення управління та його роль у давніх суспільствах.
2. Управлінська думка в давніх цивілізаціях Сходу (Шумер, Єгипет, Вавилон, Китай, Індія).
3. Управлінські ідеї античного світу (Стародавня Греція та Рим).
4. Особливості менеджменту в період Середньовіччя та епохи Відродження.
5. Соціально-економічні умови формування управлінської думки Нового часу.
6. Вплив промислової революції на розвиток управління.
7. Поділ праці та становлення фабрично-заводської системи управління.
8. Передумови виникнення наукового та професійного менеджменту.
9. Школа наукового управління та її основні ідеї (Ф. Тейлор та послідовники).
10. Адміністративна школа управління (А. Файоль, М. Вебер).
11. Школа людських відносин та поведінкових наук.
12. Значення класичних шкіл для розвитку сучасного менеджменту.
13. Сутність системного підходу та організація як відкрита система.
14. Основні елементи та взаємозв’язки системи управління.
15. Сутність ситуаційного підходу та фактори управлінських ситуацій.
16. Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті.
17. Основні напрями еволюції менеджменту після Другої світової війни.
18. Становлення стратегічного та інноваційного менеджменту.
19. Роль корпоративної культури, лідерства та соціальної відповідальності.
20. Формування та сутність національних моделей менеджменту.
21. Основні риси японської моделі управління.
22. Характерні особливості європейської моделі менеджменту.
23. Порівняльний аналіз та можливості адаптації зарубіжного досвіду.
24. Історичні витоки управління на українських землях.
25. Особливості управління в радянський період.
26. Трансформація менеджменту в умовах ринкової економіки.
27. Сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні.
28. Вплив глобалізації на сучасний менеджмент.
29. Цифрова трансформація та використання інформаційних технологій в управлінні.
30. Нові форми організації праці та управління (віддалені команди, гнучкі методології).
31. Майбутні напрями розвитку менеджменту та вимоги до менеджера.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.

2. Козюра В. Д., Ящуринський Ю. В. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2008. 288 с.

3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Еволюція наукових поглядів на менеджмент: ретроспективний аналіз та сучасні тенденції. *Економіка: реалії часу.* 2021. № 1 (53). С. 15–24. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/15.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

4. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге переробл. і допов. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2022. 356 с.

5. Міщенко В., Кобець В., Ващенко В. Інноваційна концепція менеджменту xxi століття. Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-391-3-23 (дата звернення: 05.01.2026).

6. Основи менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

7. Скакальська І., Семенець-Орлова І., Мороз О. Історія та інновації менеджменту молодіжної науки (на прикладі локального середовища кременця). *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2023. № 5(65). С. 69–77. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-11 (дата звернення: 05.01.2026).

8. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

9. Юрик Н. Є. Історія менеджменту : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

10. Witzel M. A History of Management Thought. 2nd ed. London; New York : Routledge, 2017. 394 p.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 104 с.

2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

3. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; за заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2024. 563 с.

5. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

6. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

7. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : Університетська думка, 2022. 256 с.

8. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134 (дата звернення: 05.01.2026).

9. Jakhongir S. The Evolution of Management Theory: A Literature Review. Academia Open. 2025. Vol. 10. URL: https://acopen.umsida.ac.id/index.php/acopen/article/view/10630 (date of access: 05.01.2026).

Додаткова:

1. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 140 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056482.pdf.

2. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

3. Крижко В. Менеджмент в освіті : підручник. Київ : Освіта України, 2020. 438 с.

4. Кундицький О.О. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 316 с.

5. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

6. Мошека Г. Є. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.

7. Сучасний менеджмент: сутність, риси та тенденції змін. Електронний репозитарій Університету «КРОК». URL: https://dspace.krok.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1234/Management_Trends.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

8. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах цифровізації / за ред. Н. В. Ковтун. Academy Vision. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/170/158 (дата звернення: 05.01.2026).

8. Усіченко І., Лисенко Т., Мироненко М. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-57 (дата звернення: 05.01.2026).

9. Paliwal S., Pandey S. From Classical to Contemporary: Evolution of Management Theories and Their Relevance Today. ResearchGate. 2025. June. URL: https://www.researchgate.net/publication/392833769 (date of access: 05.01.2026).

10. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. 9th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 432 p.

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Бікулов Дамір Тагірович
Довгополова Тетяна Василівна
Олійник Олександр Миколайович
Маркова Світлана Вікторівна
Верітова Ольга Сергіївна
Петрова Катерина Володимирівна

ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Рецензент *В. В. Томарева-Патлахова*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. О. Головань*