

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.8:339.9(100)

DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.24>

Д. Т. БІКУЛОВ

доктор наук з державного управління,
професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізький національний університет
ORCID: 0000-0001-9188-7310

О. С. ВЕРІТОВА

кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізький національний університет
ORCID: 0009-0003-1672-0176

**ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

У цій статті розглянуто історичну еволюцію теорії та практики менеджменту в контексті розвитку ділової інфраструктури від елементарних форм господарського управління надлишками продуктів у стародавніх цивілізаціях до сучасних глобальних систем управління підприємствами, які побудовані на системній цифровій основі. Проаналізовано основні часові етапи становлення філософської та управлінської думки: класичний, неокласичний, поведінковий, системний та сучасний, а також показано їхній взаємозв'язок із змінами в інфраструктурі бізнесу та у характері економічних зв'язків в різних за масштабами соціальних формаціях. Особливу увагу приділено впливу індустріалізації, серійного та масового виробництва, елементів науково-технічної революції, цифровізації та загальної глобалізації на формування управлінських концепцій, як у науковому, так і у діловому контексті. Зазначено, що розвиток менеджменту завжди був зумовлений двома основними факторами: еволюцією економічних відносин – від суто виробництва і торгівлі до сервісно-інформаційної економіки та інтелектуальним зростанням суспільств появою та систематизацією нових знань, ідентифікацією закономірностей, формулюванням правил гри у базовому просторі існування суспільства.

Визначено, що сучасний менеджмент виступає не лише інструментом ефективного функціонування організації підприємства, а й механізмом закономірності розвитку економічних систем, але й визначити перспективні напрями вдосконалення управлінських практик у період глобальної невизначеності адаптації бізнесу до турбулентних змін ринку, інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості та побудови стійких організаційних моделей.

Підкреслено дидактичну важливість історичного підходу до вивчення менеджменту для розуміння сучасних викликів економіки України, зокрема трансформації ринку в умовах війни та післявоєнного відновлення. Розкрито, що осмислення історії управління дозволяє не лише оцінити закономірності розвитку економічних систем, але й визначити перспективні напрями вдосконалення управлінських практик у період глобальної невизначеності.

Ключові слова: менеджмент, ринкові відносини, інфраструктура, міжнародний бізнес, еволюція, управління, індустріалізація, глобалізація, історія економіки, ефективність.

D. T. BIKULOV

Doctor of Public Administration,
Professor at the Department of Business Administration
and Foreign Trade Activity
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0001-9188-7310

O. S. VERITOVA

PhD in Pedagogical Science,

Senior Lecturer at the Department of Business Administration

and Foreign Trade Activity

Zaporizhzhia National University

ORCID: 0009-0003-1672-0176

HISTORY OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL BUSINESS RECONSTRUCTION

This article examines the historical evolution of management theory and practice in the context of the development of business infrastructure from elementary forms of economic management of surplus products in ancient civilizations to modern global enterprise management systems built on a systemic digital basis. The main time stages of the formation of philosophical and managerial thought are analyzed: classical, neoclassical, behavioral, systemic and modern, and their relationship with changes in the business infrastructure and the nature of economic relations in social formations of different scales is also shown. Particular attention is paid to the influence of industrialization, serial and mass production, elements of the scientific and technological revolution, digitalization and general globalization on the formation of management concepts, both in the scientific and business context. It is noted that the development of management has always been determined by two main factors: the evolution of economic relations – from purely production and trade to the service-information economy and the intellectual growth of societies through the emergence and systematization of new knowledge, identification of patterns, formulation of the rules of the game in the basic space of the existence of society.

It is determined that modern management is not only a tool for the effective functioning of the enterprise organization, but also a mechanism for the regularity of the development of economic systems, but also to identify promising areas for improving management practices in a period of global uncertainty, business adaptation to turbulent market changes, integration into international value chains and the construction of sustainable organizational models.

The didactic importance of the historical approach to the study of management for understanding the modern challenges of the Ukrainian economy, in particular the transformation of the market in conditions of war and post-war recovery, is emphasized. It is revealed that understanding the history of management allows not only to assess the regularities of the development of economic systems, but also to identify promising areas for improving management practices in a period of global uncertainty.

Key words: management, market relations, evolution, administration, industrialization, globalization, history of economy, efficiency.

Постановка проблеми

Еволюція суспільного управління охоплює період від становлення перших держав до сучасної ери цифровізації та віртуальної економіки. У різні історичні епохи змінювались форми власності, способи організації виробництва, структура ринків та уявлення про роль людини в управлінні. Відтак, формування сучасної теорії менеджменту є результатом тривалої еволюції суспільних відносин, що поєднує економічні, соціальні, політичні та культурні чинники.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковому дискурсі з менеджменту виділяються ключові напрями досліджень, які стосуються його історичного розвитку, взаємозв'язку з ринковими відносинами та трансформацій під впливом технологій і інституцій.

Групи дослідників умовно поділяються на два підходи до визначення моменту зародження менеджменту. Перший – історико-економічний вважає, що управлінська діяльність виникла одночасно з появою обміну, праці та первинних ринкових відносин, тобто ще у «догрошовий» період, коли координація спільної праці вимагала елементарних форм організації.

Другий підхід – індустріально-технологічний – ототожнює початок формування менеджменту з періодом промислової революції XVIII–XIX століть, коли виникла потреба в системному управлінні підприємствами, що здійснювали серійне та масове виробництво.

Також сучасні дослідження в галузі цифрової економіки, платформеного бізнесу, ресурсно-здібнісного підходу та мережевих структур (наприклад, роботи Thomas Davenport, Erik Brynjolfsson) підкреслюють зміну ролі менеджменту в контексті глобалізації, автоматизації й перевизначення ринкових відносин [2].

В українському контексті актуальними є праці з менеджменту організацій, стратегічного управління, логістики та цифрової трансформації. Наприклад, в роботах О. Кузьміна, Л. Федулової, В. Гриньової аналізується розвиток українських організацій в умовах трансформуючої економіки, вплив інституцій на управлінські практики та адаптацію до змін ринкових умов [2].

Формулювання мети дослідження

Метою дослідження є синхронізація наукових думок щодо формування менеджменту, як форми соціального управління та, згодом відповідного наукового напрямку з історією суспільного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження

Сучасна наука менеджменту розглядає управління як складну соціально-економічну систему, яка поєднує організаційні структури, технології прийняття рішень та людський фактор. В умовах глобалізації та переходу до цифрової економіки історичний аналіз еволюції менеджменту набуває особливої актуальності, адже дозволяє простежити закономірності становлення управлінських ідей, зрозуміти їхню спадковість та адаптацію до нових соціально-економічних реалій.

По-перше, ранній напрямок аналізу менеджменту представлений роботами Ф. Тейлора (Frederick Winslow Taylor), зокрема монографією *The Principles of Scientific Management* (1911), у якій він обґрунтував підхід до управління на засадах аналізу роботи, стандартизації, чіткого поділу функцій праці та планування [1]. Цей напрямок зазвичай асоціюється з індустріальною фазою розвитку управління та більш жорсткою формою координації праці.

По-друге, класичний і адміністративний підходи представили такі вчені, як Henri Fayol та Max Weber, які заклали функціональні та бюрократичні моделі організації [3]. Хоча безпосередніх джерел тут не наведено, їхні ідеї широко цитуються в історії менеджменту.

По-третє, роботи бізнес-історика Alfred D. Chandler Jr., зокрема *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977), висвітлюють, як управлінська ієрархія, багатозаводські корпорації та адміністративна координація замінили «невидиму руку» ринку в модерній економіці. Chandler акцентує на тому, що великі підприємства посіли центральну роль у структурі американської економіки завдяки розвитку менеджменту.

Узагальнюючи, можна сказати, що різні дослідники, які відносять початок менеджменту до різних форм координації праці, та ті, хто акцентує на його зародженні з промисловою революцією, не є взаємовиключними, а є доповнювальними. Вони допомагають краще зрозуміти, як змінювався менеджмент разом із трансформаціями ринку – від локальних ремісничих виробництв до глобальних платформ і мереж.

Звертаючись до філософської думки розумієш, що філософи та вчені давних часів "обслуговували" суспільство з точки зору виправдання абсолютної зумовленості публічної влади. В їх трактатах фігурують поняття "влада", "правитель" і т.д., управлінські категорії, засновані на примусі сили та страху.

У подальшому філософська думка еволюціонувала разом із суспільством: від сакралізованих уявлень про «божественне право правителя» до спроб осмислити управління як соціальний феномен, заснований на закономірностях поведінки людини, організації праці й раціональному розподілі ресурсів.

Платон і Аристотель першими спробували описати моделі організації влади, що забезпечують гармонію в суспільстві, хоча поняття менеджменту ще не існувало [4]. Для античної епохи управління мало етико-політичний характер і було тісно пов'язане з філософією державності.

У середньовіччі управлінські підходи відображали феодальну ієрархію: влада трактувалася як «дар згори», а підлеглисть – як природний стан речей. Проте вже у період Ренесансу зароджуються прагматичні принципи управління – Макіавеллі у «Державці» розглядав ефективне правління як систему інструментів впливу, незалежну від моралі [4], що фактично наближало його погляди до сучасних моделей політичного менеджменту.

Подальший розвиток управлінської думки пов'язаний із становленням ринкових відносин і появою промислових підприємств. Епоха промислової революції XVIII–XIX століть перетворила управління з мистецтва керування людьми на системну науку. У цей період формуються основи класичної школи менеджменту (Тейлор, Файоль, Вебер), що базується на принципах раціональності, поділу праці, планування та контролю [6].

Таким чином, результати еволюції управлінської думки демонструють, що сучасний менеджмент є синтезом історичних концепцій влади, організації праці та соціальної взаємодії, який пройшов шлях від філософських ідеалів до цифрових технологій управління.

Еволюція менеджменту як науки та практики управління відображає загальний розвиток людської цивілізації – від інтуїтивного керування племінними спільнотами до високотехнологічних цифрових систем прийняття рішень. Управління як соціальний феномен з'являється разом із необхідністю координувати спільну діяльність, але тривалий час воно не мало наукового характеру й ґрунтувалося на владі, традиції та авторитеті. Менеджмент у сучасному значенні виник лише тоді, коли власність і управління почали розділятися, а ефективність стала вимірюватися економічними показниками.

Як кожен науковий напрям, менеджмент трансформувалася від суто практичної системної діяльності до науки з відповідним понятійно-категоріальним апаратом.

Подальша еволюція менеджменту пройшла низку історичних етапів, кожен з яких відображає зміну соціально-економічних формацій, технологій, соціальних та економічних цінностей.

Загальні характеристики основних етапів розвитку форм соціального управління наведено в таблиці 1.

Таким чином, еволюція менеджменту є відображенням трансформації суспільства – від підпорядкування сили до управління знаннями й цінностями. Сучасний менеджмент виступає не лише інструментом координації процесів, а й механізмом соціального розвитку, що інтегрує економічні, інформаційні та етичні складові.

Таблиця 1

Основні етапи розвитку управлінської думки

Етап розвитку	Хронологічні межі	Ключові характеристики управління	Представники / ідеї	Внесок у розвиток менеджменту
Додержавний (первіснообщинний)	до IV тис. до н.е.	Управління ґрунтується на традиціях, силі, авторитеті старійшин; відсутність економічної диференціації.	–	Формування колективних форм організації праці, зародки лідерства.
Стародавній (цивілізаційний)	IV тис. до н.е. – V ст. н.е.	Централізоване управління державами, арміями, господарствами; адміністративно-командний стиль.	Платон, Аристотель, Конфуцій	Формування уявлень про владу, ієрархію, дисципліну.
Феодално-теократичний	V–XVII ст.	Управління через релігійні догми, підпорядкування волі монарха або церкви.	Макиавеллі, Фома Аквінський	Визначення політичних аспектів управління, поява ідеї ефективності влади.
Прото-індустріальний	XVII–XVIII ст.	Поява підприємництва, розвиток ремесел і мануфактур; господарська раціоналізація.	В. Петті, А. Сміт	Формування економічних основ управління, принципи поділу праці.
Індустріальний (класичний)	XVIII–XIX ст.	Створення фабрично-заводської системи, поява професійного менеджера.	Тейлор, Файоль, Вебер	Становлення наукового менеджменту, принципи раціональності й контролю.
Соціально-поведінковий	XX ст. (30–70-ті рр.)	Орієнтація на людину в системі управління, мотивація, комунікації.	Мейо, Маслоу, Герцберг	Формування концепції «плодських відносин», психологізації менеджменту.
Системно-ситуаційний	1970–1990-ті рр.	Розгляд підприємства як системи, адаптація до середовища, гнучке управління.	Друкер, Ансофф, Чендлер	Розвиток стратегічного мислення та управління змінами.
Цифровий (глобальний)	XXI ст.	Використання ІТ, аналітики даних, штучного інтелекту, ESG-підходів.	Котлер, Хаммер, Сенге	Перехід до цифрового, мережевого та етичного менеджменту.

Паралельно з еволюцією управлінських форм розвивалася й інфраструктура бізнесу, що стала фундаментом міжнародних економічних зв'язків. Формування перших торговельних шляхів і морських маршрутів (Великий шовковий шлях, середземноморська торгівля, караванні мережі Азії та Африки) стимулювало спеціалізацію праці, появу посередників, агентів і торгових компаній – тобто перших організацій із чітким розподілом управлінських функцій.

Справжній прорив у становленні міжнародного менеджменту стався в епоху географічних відкриттів (XV–XVII ст.), коли Іспанія, Португалія, а згодом Британія, Франція та Нідерланди почали активну колоніальну експансію. Відкриття нових ринків та ресурсних баз призвело до появи торгових факторій – зародків майбутніх корпорацій, які діяли за суворими контрактами, мали власні правила обліку, управління та навіть військову охорону.

Британська Ост-Індська компанія, заснована 1600 року, стала першим прикладом транснаціональної корпорації – з багаторівневою системою управління, звітності, дивідендами для акціонерів і суворою дисципліною серед найманих працівників. Вона не лише контролювала торгівлю чаєм, прянощами та текстилем, а й фактично керувала цілими територіями в Азії, поєднуючи державне управління з приватною економічною владою.

У цей період формується доктрина меркантилізму – перша системна економічна теорія, яка визнавала, що багатство держави визначається обсягом золота та срібла. Саме тоді з'являється потреба у плануванні зовнішньоекономічної діяльності, контролі експорту-імпорту, державних монополіях і балансі торговельних потоків. Менеджмент отримує рис стратегічного мислення – орієнтацію на прибуток, накопичення капіталу, контроль витрат і створення ефективних логістичних мереж.

У XVIII–XIX ст. розвиток транспортної інфраструктури (канали, залізниці, морські порти) та банківської системи сприяв становленню сучасних інститутів управління – від страхових компаній до міжнародних банків. З'являються перші біржі, акціонерні товариства, кредитні механізми, які забезпечували мобільність капіталу та прискорювали глобальні економічні зв'язки.

Таким чином, менеджмент колоніальної доби можна розглядати як міст між торгівлею й індустріалізацією, а інфраструктура бізнесу – як передумову появи сучасної корпоративної культури, логістики та міжнародного маркетингу.

Аналіз історичного розвитку управлінської думки свідчить, що справжній менеджмент – у його сучасному розумінні – народився не в палацах і не в монастирях, а в цехах, на фабриках і заводах епохи промислової революції.

Саме тоді, коли парові двигуни загудли, коли з'явилися тисячі робітників і десятки видів продукції, людство вперше усвідомило, що без системного управління навіть найпотужніша машина перетворюється на купу заліза.

Менеджмент виник як відповідь на хаос зростаючого виробництва, коли інженер уже не міг одночасно керувати процесом плавлення металу, оформлювати кредити в банку та сваритися з постачальниками вугілля. Відбулося історичне розділення функцій: технічне управління (виробництво) і економічне управління (планування, фінанси, персонал, збут). Звідси почалася нова ера – ера професійних менеджерів, людей, які не створюють речі, а керують тими, хто їх створює.

Суспільство водночас змінило очікування: споживач перестав бути “прохачем” і став клієнтом, який вимагає – якісно, вчасно, за стандартом. Цей переворот у ментальності зумовив появу систем контролю якості, логістики, маркетингу та стандартизації виробництва, що фактично заклали підвалини сучасних концепцій менеджменту.

Важливу роль відіграло й становлення фінансових інститутів, кредитних ліній, бірж і акціонерних товариств, що перетворили управління на інтелектуальний вид діяльності, де рішення приймаються не “на око”, а на основі даних, аналітики та прогнозів. Від ручного керування ми перейшли до управління через системи, структури та людей – до науки, що поєднує економіку, психологію, право та технології.

Висновки

Еволюція менеджменту – це шлях від інстинкту влади до науки про ефективність, від ручного нагляду до цифрового моніторингу, від авторитарного примусу до культури партнерства й корпоративної відповідальності. І якщо колись головним питанням було “як змусити працювати?”, то сьогодні – “як мотивувати, залучити й утримати?”.

Менеджмент більше не є лише інструментом керування – це механізм цивілізаційного розвитку, що формує не лише економіку, а й культуру співпраці, стандарти мислення та глобальні зв'язки.

Список використаної літератури

1. Файоль А. Загальне і промислове управління. Київ : КНЕУ, 2002. 312 с.
2. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Київ : Основи, 2000. 285 с.
3. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ : Українська асоціація менеджменту, 2001. 428 с.
4. Chandler, A. D. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge: Belknap Press. 1977. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n6z9x>
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій : підручник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 484 с.
6. Федулова Л. І. Інноваційна економіка та управління знаннями. Київ : КНЕУ, 2015. 376 с.
7. Гріньова В. М., Завадський Ю. С. Менеджмент організацій : теорія та практика. Харків : ІНЖЕК, 2013. 412 с.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. DOI: 10.1007/s11575-015-0254-4.
9. Портер М. Е. Конкурентна перевага: як досягати вищих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 592 с.
10. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday. 1990. <https://doi.org/10.1108/eb054349>

References

1. Fayol, H. (2002). General and Industrial Management. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian translation].
2. Weber, M. (2000). The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian translation].
3. Drucker, P. F. (2001). The Practice of Management. Kyiv: Ukrainian Management Association. [in Ukrainian translation].
4. Chandler, A. D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge: Belknap Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1n6z9x>
5. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2014). Management of Organizations. Lviv: Novyi Svit-2000. [in Ukrainian].
6. Fedulova, L. I. (2015). Innovative Economy and Knowledge Management. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Hrynova, V. M., & Zavadskyi, Y. S. (2013). Management of Organizations: Theory and Practice. Kharkiv: INZHEK. [in Ukrainian].
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0254-4>
9. Porter, M. E. (2019). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian translation].
10. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday. <https://doi.org/10.1108/eb054349>

Дата першого надходження рукопису до видання: 22.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 17.12.2025

Дата публікації: 31.12.2025