

ТЕМА 7. РОЗВИТОК ІСТОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Мета: засвоєння знань про історичні етапи розвитку управління в Україні, розуміння 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 організував 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, летописи 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 ефективно 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 століттях з 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 території 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 ефективно 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 століттях 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;
- **яіткий розподіл функцій і обов'язків**, який визначав компетенцію кожного посадовця;

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

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, летописів 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 століть. 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

Напрямок 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 ІТ 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 ІТ-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

Напрямок 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 ІТ	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. Впровадження 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.