

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>

УДК 330.8

ІСТОРИЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ДАВНІХ ЧАСІВ ДО НАШИХ ДНІВ

HISTORY OF THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT: THE VIEW OF ANCIENT TIMES TO OUR DAYS

Усіченко Ірина Володимирівна

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8664-8024>

Мироненко Микола Андрійович

кандидат технічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6316-6778>

Лисенко Тетяна Іллівна

кандидат технічних наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2233-8792>

Usichenko Iryna, Myronenko Mykola, Lysenko Tetiana
Ukrainian State University of Science and Technologies

Статтю присвячено актуальним питанням формування менеджменту як науки та як окремої сфери професійної діяльності людини. Розглянуто основні етапи еволюції менеджменту, починаючи з ранніх моделей економічної цивілізації та закінчуючи сучасними теоріями управління. Проаналізовано, під впливом яких зовнішніх умов відбувалися зміни принципів, методів та організаційних форм управлінської діяльності. Розглянуто найпоширеніші підходи до періодизації розвитку управління. Встановлено, що вивчення еволюції управлінської думки має вирішальне значення для розуміння поточного стану та майбутнього розвитку науки управління в цілому. Виявлено основні тенденції розвитку сучасного менеджменту. Наводиться теза про те, що новою парадигмою управління може стати синергетичний підхід до управління, що дозволить підприємствам перейти на якісно новий рівень розвитку менеджменту.

Ключові слова: еволюція, менеджмент, історія, концепції управління, теорія та практика управління.

The article is devoted to the issue of the formation of management as a science and as a sphere of professional activity. The main stages in the evolution of management theory and practice are considered, starting from the first models of economic civilization and ending with modern management theories. It is analyzed under the influence of what external conditions changes in the principles, methods and organizational forms of management activities occurred. The most common approaches to the periodization of management development are considered. It is shown that management science has gone through a long evolutionary path of development. The states of the Ancient East made their contribution to this process, Greece and Rome. Management ideas of the Middle Ages were reflected in city law and guild regulations, and the works of F. Aquinas. One of the first ideologists of the emerging market relations was N. Machiavelli. It has been established that the beginning of the formation of the theoretical foundations of scientific management dates back to the beginning of the 19th century. At this time, studies by C. Babbage and R. Owen appeared. And only by the beginning of the twentieth century, with the advent of the school of scientific management, management emerged as a science and a form of professional activity. It has been determined that management science is in continuous development, putting forward new ideas that help improve the efficiency of management decisions. At the same time, business practice poses new challenges for scientists that stimulate the further development of management science. Determined that Research into the evolution of management thought is critical to understanding the current state and future development of management. It helps organizations and managers adapt to changing conditions, develop effective management practices, and prepare for future challenges. The main trends in the development of modern management have been identified. These include trends in internationalization, globalization, greening and humanization. The thesis is presented that new paradigm

control may become an energetic approach to management, which will allow enterprises to move to a qualitatively new level of development. This approach is based on the concept of self-organization of complex systems and assumes that enterprises have the ability to self-regulate and adapt to external changes.

Keywords: evolution, management, history, management concepts, management theory and practice.

Постановка проблеми. Сучасні організації у своїй діяльності стикаються з факторами інтернаціоналізації та глобалізації, зростаючою невизначеністю та складністю зовнішніх впливів, зростанням ринкової конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються неефективними. Вивчення еволюції менеджменту допоможе краще зрозуміти його нинішній стан та тенденції розвитку. Надасть можливість організаціям та менеджерам адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, розробляти ефективні управлінські практики з урахуванням сучасних вимог бізнесу, суспільства та економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток еволюції управлінських наук зроблено зарубіжними та українськими вченими, такими як: Ст. Дж. Клод, Б. Карлоф, Деніел А. Рен та Артур Г. Бедеян, А. І. Кредісів, Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко, Н. Є. Юрик. Найбільш поширеними підходами до класифікації сучасних управлінських теорій є описані у роботах М. Х. Мескона, А. Хажинські, Г. Кунца та С. О'Доннела, Р. Фалмера, Р. Дафта та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження еволюції менеджменту, розгляд основних підходів до періодизації розвитку управлінської науки, аналіз умов, під впливом яких відбувалися дані процеси, пошук інноваційних підходів до управління, які дозволять ефективно вирішувати управлінські проблеми сучасного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління як процес організації та координації діяльності людей існує з того часу, як з'явилося людство. Вже в давнину люди змушені були організовувати свою діяльність, щоби вижити, захищатися від загроз і забезпечувати свої потреби.

Існує кілька підходів до періодизації теорії та практики управління. Так, в управлінських науках застосовується підхід з погляду управлінських революцій. Вважають, що початок управлінської думки поклала Шумерська держава [1, с. 14].

Перша управлінська революція, що стала під час формування рабовласницьких держав на Стародавньому Сході (4–5 тис. років тому), називається релігійно-комерцій-

ною. Вона була пов'язана з появою особливої касти жерців, які не лише представляли релігійну та духовну сфери суспільства, а й займалися організацією та керівництвом господарськими роботами, комерційними операціями та обліком майна. У цей час виникла перша з відомих систем письма – клинопис [2].

Друга управлінська революція, яка називається світсько-адміністративною, пов'язана з виданням законів царя Хаммурапі близько XXVIII ст. до н. е. Термін «світсько-адміністративна» вказує на те, що ці закони було спрямовано на регулювання не лише релігійних чи моральних аспектів суспільного життя, а й на створення системи судових та управлінських процедур, для вирішення різних конфліктів та суперечок у суспільстві.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна. Її пов'язують з ім'ям Вавилонського царя Навуходоносора (605–562 рр. до н. е.). Економічне зростання, будівництво монументальних споруд (висячі сади Вавилону, зіккрат Етеменанки, ворота Іштар, дорога процесій) сприяло виділенню групи людей, які професійно займалися управлінням в галузях будівництва та виробничої діяльності [3, с. 29].

Четверта управлінська революція отримала назву «індустріальної» (XVIII–XIX ст.). У другій половині XVIII ст. визначилися основні риси індустріальної господарської системи, капіталізм затвердив своє панівне становище у значній кількості країн. Це сприяло поступовому відділенню управління від виробництва та капіталу.

П'ята управлінська революція отримала назву "менеджерської" або "бюрократичної" (кін. XIX поч. XX). Вона пов'язана з виділенням класу професійних менеджерів та розуміння їхньої ролі в діяльності організації.

До періодизації розвитку теорії та практики управління застосовують технологічний підхід. Він заснований на кардинальних змінах у технологічному базисі. Відповідно до ідей Р. Арона, Дж. Гелбрейт, Ел. Тоффлера, виділяють чотири технологічні етапи:

– доіндустріальне, або аграрне суспільство, поширене в період Стародавнього світу та остаточно сформоване в період Середньовіччя;

– індустріальне суспільство, перехід до якого відбувся в результаті промислової революції (охоплює період XVIII–XIX ст.);

– постіндустріальне суспільство, яке формується на основі соціально-економічних досягнень науково-технічної революції (НТР) із сер. XX ст.;

– інформаційне суспільство, що складається з кінця XX ст. у розвинених країнах світу.

Відповідно до даного підходу виділяють чотири історичних періоди розвитку науки управління [2].

Перший період – давній. Він почався з 9 – 7-го тис. до н.е. і тривав до XVIII ст. Протягом цього періоду люди поступово освоювали різні технології, набували знання про господарську та політичну організацію.

Другий період – індустріальний (1776–1890). У цей час було здійснено перехід до фабричного виробництва. Закладено початок формуванню теоретичних засад наукового управління.

Третій період – період систематизації (1856–1960). Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності. Виникали нові напрями, школи та течії управлінської думки.

Четвертий період – інформаційний (з 1960 р. до теперішнього часу) – період стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та інформаційних технологій. З'являються нові концепції та теорії менеджменту. Важлива роль у цьому процесі належала розвитку науки та техніки, які надали дослідникам нові методи аналізу та обробки інформації.

Історико-хронологічний підхід ґрунтується на розгляді розвитку людського суспільства у часовому розрізі. Відповідно до даного підходу в історичній науці світову історію прийнято поділяти на чотири основні періоди: стародавній світ – поява людини на Землі – сер. V ст.; Середньовіччя – сер. V–XV ст.; новий час – кін. XV – поч. XX ст.; новітня історія – від 1914 до наших днів.

Німецький філософ Карл Ясперс виділив в історії людства особливий період, так званий осьовий час [4, с. 28]. На думку Ясперса, саме тоді, між VIII та II ст. до н.е., були закладені основи сучасної цивілізації. Одночасно і незалежно один від одного в різних культурних регіонах відбувається якісне зрушення у духовному розвитку людства, зароджується принципово новий світогляд. Провісниками нового ставлення до світу з'явилися юдейські пророки у Палестині, Заратустра у Персії, перші філософи у Греції, Будда

та Махавіра в Індії, Лао-цзи та Конфуцій у Китаї.

Одночасно із створенням держави у Стародавньому Єгипті формується його адміністративно-територіальна організація. Єгиптяни першими визнали необхідність організації праці, її планування та контролю, усвідомили переваги централізації та делегування повноважень.

В індійському суспільстві було накопичено великий досвід з державного будівництва та організації економічного життя. Артхашастра – політико-економічний трактат стародавньої Індії, що є керівництвом до управління державою. Обов'язки чиновників, питання зовнішньої політики, війни та розбудови збройних сил, ведення судових справ, положення про розподіл землі, ведення рахунків, складання указів, підтримання громадського порядку – це далеко не неповний перелік рекомендацій, що містяться в цьому трактаті. Його по праву можна назвати першим, відомим на сьогоднішній день, підручником з науки управління.

Одну з перших теорій управління створив китайський філософ Конфуцій. Він розробив концепцію «гуманного управління», в якій дотримується сувора соціальна диференціація та ієрархічний розподіл обов'язків між членами суспільства. Велику увагу Конфуцій приділяв питанням державного управління, зокрема, відбору людей на важливі урядові посади шляхом оцінки та перевірки їх заслуг перед громадськістю. Одним із найважливіших принципів управління стало поєднання законності при підтримці громадського порядку із заходами примусу [3, с. 30].

Сучасна європейська цивілізація зародилася в Стародавній Греції понад дві з половиною тисяч років тому. Економічна думка Античності знайшла своє відображення у працях давньогрецьких та давньоримських мислителів, які вперше піддали економічні явища наукового аналізу та намагалися виявити закономірності розвитку суспільства (табл. 1).

В епоху Середньовіччя провідну роль суспільстві відігравала релігія. Одним із найвідоміших ідеологів середньовічної Європи був італійський богослов Фома Аквінський. У своїх роботах він трактує такі економічні категорії як багатство, обмін, вартість (цінність), торговельний прибуток, гроші, лихварський відсоток. Управлінські ідеї на той час також відбито у міському праві і цехових статутах. Одним із найбільш ранніх прикладів міського права є Магдебурзьке, що склалося в XIII ст. У містах з магдебурзьким правом створювалися виборні

Таблиця 1

Внесок представників античності у розвиток управління

Видатний діяч	Внесок у розвиток науки управління
Солон бл. 640–559 рр. до н. е.	- проводив ряд реформ, які послужили основою афінської демократії
Сократ 470/469–399 рр. до н. е.	- запровадив принцип універсальності управління; - вважав управління особливою сферою людської діяльності; - увів розподіл праці на управлінську та виконавчу; - наголошував, що мистецтву управління необхідно навчати.
Платон 427–347 рр. до н. е.	- аргументував принцип природного розподілу праці; - класифікував форми державного управління; - обґрунтував поділ населення на стани.
Ксенофонт бл. 445 або 430 – бл. 355 рр. до н. е.	- наголошував на важливості поділу праці; - вказував на дві характеристики товару – споживчу та мінову цінність, на поняття рентабельність; - обґрунтував поняття раціонального господарювання.
Ол. Македонський 456м323 рр. до н. е.	- створив штаб як центр управління бойовими діями, тим самим обґрунтував доцільність делегування повноважень.
Арістотель 384–322 рр. до н. е.	- встановив двоїсту природу товару – заради її споживчих якостей та заради обміну; - започаткував розгляд функції грошей як міри вартості та засобу обігу; - започаткував традицію з'ясування етичних (моральних) засад поведінки учасників господарської діяльності.
Марк Порцій Катон 234–149 рр. до н. е.	- подав пропозиції щодо інтенсифікації праці: завдання на весь день; безперервність процесу виробництва; система контролю.
Діоклетіан 243–313 рр. до н. е.	- запропонував делегування повноважень.

Джерело: узагальнено авторами на основі [3]

органи самоврядування та суду, встановлювався порядок вибору влади та їхніх функцій, основні норми цивільного та кримінального права, порядок торгівлі, діяльність ремісничих цехів та купецьких об'єднань.

Розвиток ремесла, торгівлі призвів до збільшення обсягів комерційних операцій, що своєю чергою, викликало гостру потребу у раціоналізації таких функцій як облік, аналіз та контроль. Лука Пачолі був найвідомішим математиком доби італійського Ренесансу. В наші дні Л. Пачолі найбільш відомий завдяки першому опису у своїй роботі системи бухгалтерського обліку за методом подвійного запису. Даний метод обліку фінансової інформації і зараз широко застосовується на підприємствах.

Одним з перших ідеологів ринкових відносин був Ніколо Макіавеллі. У своїй найвідомішій праці «Государ» він дав практичне керівництво з управління державою. У трактаті Макіавеллі багато уваги приділяв дослідженню якостей, якими має бути наділений верховний правитель і навіть сформулював низку принципів, відповідно до яких необ-

хідно управляти державою [5]. «Государ» вже майже 500 років є настільною книгою багатьох великих політиків різних країн, а самого Макіавеллі небезпідставно вважають основоположником західного менеджменту.

В Англії на рубежі XVII–XVIII ст. вирішальний вплив на ситуацію в країні мали економічні інтереси буржуазії у сфері виробництва. Це спричинило необхідність розробки нової економічної теорії. Засновниками нового напрямку економічної думки – класичного – стали У. Петті, П. Буагільбер, А. Сміт та Д. Рікардо. У роботі «Багатство народів» Адам Сміт зібрав ідеї та факти, які використовувалися раніше вченими, і дав своє пояснення того, як діє економіка і яким чином може відбуватися її розвиток. Він увів поняття природної свободи, виправдовував вільну торгівлю і стояв біля витоків створення теорії вартості та теорії розподілу.

Індустріальна революція кінця XVIII – у першій половині XIX ст., призвела до переходу від мануфактур до фабрик. Розвиток ринкових відносин, збільшення масштабів виробництва кардинально змінили характер

економічних організацій, що, своєю чергою, вплинуло на практику управління. На початку XIX ст. стали з'являтися роботи, присвячені дослідженню нових тенденцій у розвитку промислового виробництва. Саме у цей період почалось формування теоретичних основ наукового управління.

Так, у роботах Ч. Беббіджа вперше було оцінено нові промислові методи. До основних розглянутих проблем відносяться: поділ і спеціалізація праці, аналіз економії за рахунок зростання обсягу виробництва, прояснення значення інструментів і застосування рахункових машин, аналіз розміщення підприємств, оцінка діяльності профспілок, розробка систем заохочень і вирішення виробничих конфліктів. Ч. Беббідж вважається першим автором ідеї створення обчислювальної машини, що стала прообразом комп'ютера. Революційним на той час став соціальний експеримент Р. Оуена у Нью-Ленарці. Обов'язковою умовою експерименту була економічна ефективність – підприємство мало приносити прибутку акціонерам. У ході експерименту було проведено заходи щодо покращення побуту робітників та їхніх сімей: будівництво нового недорогого житла; покращення постачання робочих продовольством; відкриття вечірньої школи для дорослих, читальні, бібліотеки; будівництво «Нового інституту» (ясла, садок, школа) для дітей. Особливо значні реформи було проведено у сфері умов та організації праці: скорочення робочого дня з 14 до 11,5 години; скасування системи штрафів та покарань; відмова від дитячої праці; підвищення зарплати [3, с. 54–58]. Висновки Р. Оуена щодо ефективності людського чинника зараз є абеткою раціонального управління виробничим колективом. Він вперше довів залежність економічних та соціальних факторів виробництва, і в цьому сенсі більш ніж на сто років передбачив дослідження XX ст., у тому числі Хоторнський експеримент Е. Мейо. Багато висловлених ним ідей отримали подальше обґрунтування та розвиток лише у другій половині XX ст. у рамках гуманістичного напрямку менеджменту.

XIX ст. в Америці було ерою динамічного зростання та розширення фабричної системи. Промислова революція в Америці мала три аспекти: енергія, транспортні засоби та засоби комунікації. Розвиток промисловості, укрупнення виробництва вимагали наявності у менеджерів умінь з урахуванням знань, а не інтуїції. Поступово почалось усвідомлення, що управлінню, як і юриспруденції, медицині,

філософії, необхідно вчитися. У 1881 році американським підприємцем Дж. Вартоном було розроблено перший науковий курс з менеджменту. Можна констатувати, що на межі XX ст. були сформовані всі передумови виникнення науки управління. Початок розвитку теорії індустріального менеджменту відноситься до 1886 р., коли президент мануфактурної компанії Генрі Р. Таун на щорічних зборах Американського товариства інженерів-механіків представив доповідь на тему: «Інженер як економіст». У ній він вперше вказав на те, що спеціальність менеджера за своєю практичною значимістю рівноцінна інженерній праці, а менеджмент є самостійною наукою [3, с. 102]. Виникнення сучасної управлінської науки належить до початку XX ст. і насамперед пов'язується з появою школи наукового менеджменту, фундатором якої є Ф. Тейлор. Менеджмент затвердився і як самостійна наука, і як форма професійної діяльності.

Існує безліч підходів до поділу сучасного менеджменту. Найбільш поширеними підходами до класифікації управлінських теорій є підходи М.Х. Мескона, А. Хажинські, Г. Кунца та С. О'Доннела. А. Хажинський, автор «концепції гуру», зазначає, що ідеї менеджменту мають відношення до індивідів чи їхніх груп та стверджує, що деякі імена починають ідентифікуватися з певними концепціями. Відповідно до цього А. Хажинський виділяє шість напрямів у галузі менеджменту, кожен з яких має свої характерні риси: бюрократія (М. Вебер); науковий менеджмент (Ф. Тейлор); класичний менеджмент (Г. Форд); людські відносини (Е. Мейо); нові людські стосунки (Д. Мак-Грегор); теорія гуру (Т. Пітерс / Розабет Мосс Кантер) [6].

Однією з найпоширеніших є класифікація шкіл менеджменту, запропонована М. Месконом. Було виділено чотири підходи щодо розвитку теорії та практики управління: підхід з позицій виділення різних шкіл управління (табл. 2), процесний, системний та ситуаційний підходи [7, с. 40].

У другій половині XX ст. найбільш розвинені країни світу вступили до стадії постіндустріального інформаційного розвитку, тому з'являються нові концепції та теорій менеджменту. Теорії, засновані на методології системного аналізу, розробляли такі вчені, як П. Друкер, Г. Саймон, Г. Левітт, Т. Уінслер, Т. Пітерс, Р. Уотерман та ін. П. Друкер зміщуючи акцент з продуктивності на кінцевий результат, розробив концепцію «управління за цілями». Відпо-

Таблиця 2

Внесок шкіл управління у розвиток менеджменту

Школи управління	Видатні представники	Внесок у розвиток управління
Школа наукового управління 1855–1920 рр.	Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Г. Гантт, Г. Емерсон, Г. Форд	Продуктивність праці працівника можна суттєво підвищити за допомогою ретельного планування виробничого процесу, застосування науково обґрунтованих організаційних та управлінських методів та адекватної матеріальної винагороди.
Класична (адміністративна) 1920–1950 рр.	А. Файоль, Д. Муні, А. Рейлі, Л. Гюлік, Л. Урвік, М. Вебер	Зосереджені на управлінні організацією в цілому. Прагнення створити універсальні принципи управління. Розробка теорії раціоналізації та бюрократичної побудови організації.
Школа людських стосунків 1930–1950 рр.	Ф. Ротлісбергер, Е. Мейо, М. Фоллет	Застосування в управлінні досягнень психології та соціології. Значення людських відносин у колективі як запорука успіху організації.
Школа поведінкових наук 1950 – до сьогодні	А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд	Підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Створення умов для повної реалізації здібностей та потенціалу кожного працівника.
«Нова» школа, або кількісний підхід 1950 – до сьогодні	Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд	Використання методів економіко-математичного моделювання для вирішення виробничих завдань, що дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень.

Джерело: узагальнено авторами на основі [3]

відно до неї завданням керівника є встановлення цілей та здійснення дій, спрямованих на результат. У своїх роботах П. Друкер також аналізує функції, якості та роль менеджерів в управлінні підприємством та функціонуванні економіки загалом [8].

Герберт Саймон вплинув на розвиток теорії управлінської поведінки і процесів прийняття рішень. Він вважається одним із творців сучасної теорії управлінських рішень (теорія обмеженої раціональності). Його роботи в галузі обчислювальної техніки вплинули на розвиток кібернетики.

Теорії, засновані на методології ситуаційного аналізу, розробляли такі вчені, як Дж. Вудворд, П. Лоуренс та Д. Лорш, А. Чандлер, Ф. Фідлер та ін. П. Лоуренс і Дж. Лорш можуть розглядатися як перші (поряд з Ф. Фідлером) дослідників, які стали використовувати у своїх роботах поняття поєднаних обмежень. Вчені вивчали впливи нестабільного і погано передбачуваного довкілля на внутрішні параметри організації. У своїх роботах вони формулювали рекомендації управлінцям, у яких пов'язували оптимальний тип організаційної структури зі ступенем нестабільності середовища. Основний внесок Ф. Фідлера у науку управління є створення моделі сполучених обставин ефективного лідера. Ім'я Дж. Вудворд найчастіше асоціюють із відкриттям

взаємозв'язків між виробничою технологією, організацією структурою та поведінкою людини.

Огляд концепцій управління показує, що теорія управління постійно розвивається, висуваючи нові ідеї, що сприяють ефективному управлінню. Водночас практика бізнесу та управління ставить перед вченими нові проблеми, що стимулюють подальший розвиток науки управління. Сучасному менеджменту притаманні такі тенденції розвитку: інтернаціоналізація та глобалізація, що призводить до розширення контактів між менеджерами різних країн та створення єдиної системи управління; гуманізація, яку спрямовано як на персонал, постачальників, клієнтів, суспільство загалом; екологізація – екологічний менеджмент відносять до ключової домінанти сталого розвитку та водночас до найвищих пріоритетів промислової діяльності та підприємництва [9].

В умовах економічного динамічного середовища новою парадигмою управління сучасним підприємством може стати синергетичний підхід. Цей підхід ґрунтується на концепції самоорганізації складних систем та передбачає, що підприємство має здатність до саморегуляції та адаптації до зовнішніх змін, що призводить до підвищення його ефективності, стійкості та інноваційності.

Висновки. Процес формування менеджменту як специфічного виду людської діяльності пройшов через кілька ключових етапів. Спершу управління в організаціях було пов'язане з примітивними методами контролю діяльності робітників. Поступово, з появою сучасних промислових підприємств та збільшенням складності організаційних структур став необхідним розвиток більш ефективних підходів до управління. Важливим моментом було зародження теорії управління, яка стала систематизувати знання про методи організа-

ції праці та ресурсів. Роботи класиків управління, таких як А. Файоль, Г. Саймон, П. Друкер, допомогли розробити основні засади та моделі управління організаціями. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища все більш актуальними стають нові концепції управління, спрямовані на адаптацію до швидко змінюваних умов. Розвиток технологій, глобалізація та інші фактори вимагають пошуку інноваційних підходів до управління, які дозволяють ефективно вирішувати управлінські проблеми у сучасному бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Karlof B. *Business Strategy*. Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.
2. Волкова А. В., Котвицька А. А., Кубарева І. В. Менеджмент: історичний огляд становлення науки. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика*. Київ. 2012. Вип. 21(4). С. 578–585.
3. Кредисов А.І. Історія вчень менеджменту : підручник. Київ : Знання України, 2001. 300 с.
4. Karl Jaspers. *Vom Ursprung und Ziel der Geschichte*. München/Zürich : R, Piper & Co. Verlag, 1949. 360 p.
5. Мак'явеллі Нікколо. Флорентійські хроніки; *Державець*. / пер. з іт. А. Перепаді. Харків : Фоліо, 2007. С. 415–488
6. Andrzej Huczynski. *Management Gurus*: Cengage Learning Emea; First Edition, 1996. 352 p.
7. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
8. П. Друкер. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.
9. United Nations Conference on Environment and Development (Earth Summit), Rio de Janeiro, 1992. URL: <https://www.un.org/environment/rio1992>

REFERENCES:

1. Karlof B. (1989) *Business Strategy*. Palgrave Macmillan UK, 166 p.
2. Volkova A. V., Kotvitska A. A., Kubarieva I. V. (2012) *Menedzhment: istorychnyi ohliad stanovlennia nauky* [Management: a historical overview of the development of science]. *Zbirnyk naukovykh prats spivrobotnykiv NMAPO im. P. L. Shupyka*. Kyiv. Vol. 21(4), pp. 578–585. (in Ukrainian)
3. Kredysov A. I. (2001) *Istoriia vchen menedzhmentu: pidruchnyk* [History of management teachings: a textbook]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 300 p. (in Ukrainian)
4. Karl Jaspers (1949) *Vom Ursprung und Ziel der Geschichte* [About the origin and goal of history]. München/ Zürich : R, Piper & Co. Verlag, 360 p.
5. Makiavelli Nikkolo (2007) *Florentiiski khroniky* [Florentine chronicles]. Per. z it. A. Perepadi. *Derzhavets* [The Prince]. Kharkiv: Folio, pp. 415–488. (in Ukrainian)
6. Andrzej Huczynski (1996) *Management Gurus*: Cengage Learning Emea; First Edition, 352 p.
7. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri (1988) *Management*. New York : Harper & Row, 777 p.
8. P. Druker (1994) *Yak zabezpechyty uspih u biznesi : novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship]. Kyiv: Ukraina, 319 p. (in Ukrainian)
9. United Nations Conference on Environment and Development (Earth Summit), Rio de Janeiro, 1992. Available at: <https://www.un.org/environment/rio1992>