

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.88>

УДК 005.1(477)

*О. В. Акіліна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>*

УКРАЇНСЬКА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ 1920-Х ЯК ВИТОК КОГНІТИВНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

*O. Akilina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

THE UKRAINIAN SCHOOL OF MANAGEMENT OF THE 1920S AS THE ORIGIN OF THE COGNITIVE APPROACH TO ADMINISTRATION

Стаття присвячена реконструкції інтелектуальної спадщини української школи наукового менеджменту 1920-х років, яка сформувалася на базі Всеукраїнського інституту праці в Харкові. У дослідженні показано, що ця школа стала одним із перших у Східній Європі проявів когнітивно-поведінкової парадигми управління, у межах якої праця розглядалася як мисленнєва дія, а управління – як процес саморегуляції та розвитку організаційної свідомості. На основі праць О. Гастєва та Ф. Дунаєвського проаналізовано еволюцію управлінської думки від технократичних моделей

Тейлора до соціально орієнтованої харківської традиції, що поєднала технічну раціональність із гуманістичною філософією праці. Визначено, що методологічні принципи українських дослідників заклали підвалини сучасного процесного менеджменту, поведінкової економіки, evidence-based управління та концепції self-management.

The article explores the intellectual heritage of the Ukrainian school of scientific management that emerged in the 1920s at the All-Ukrainian Institute of Labor in Kharkiv. The relevance of the study lies in the need to restore historical justice concerning the contribution of Ukrainian scholars to global management thought and to rethink the origins of the cognitive-behavioral paradigm of management. The purpose of the study is to reveal the formation of the Ukrainian school of management as the origin of the cognitive approach to management and to show that its methodological principles created the intellectual foundation of the modern humanistic-behavioral paradigm.

The article traces the evolution of management thought from Taylor's technocratic model to the socially oriented Kharkiv school, centered on the human being as a subject of organizational development. Based on the works of O. Gastev and F. Dunaievskyi, it is shown that Ukrainian scholars combined technical rationality, social engineering, and intellectual autonomy of the worker. This laid the foundations for modern process management, behavioral economics, and the concept of self-management.

The Ukrainian school of management arose in the postwar and revolutionary period, when rebuilding the economy required not only discipline but also a new philosophy of labor. While the global recovery of the early twentieth century was based on standardization, control, and technological expansion, Ukrainian management thought recognized the human being not as a resource but as the intellectual center of the system. The concepts of O. Gastev and F. Dunaievskyi can be seen as a philosophy of labor where management functions as a mechanism of social self-renewal.

The article highlights the relevance of these ideas in the age of digital transformation, cognitive economics, and postwar reconstruction. It outlines directions for further interdisciplinary research on the legacy of the All-Ukrainian Institute of Labor as a prototype of modern knowledge management systems and digital humanism. The study emphasizes that Ukrainian management philosophy anticipated many principles of today's human-centered and innovation-oriented management thinking.

Ключові слова: менеджмент, українська школа менеджменту; когнітивно-поведінковий підхід; наукова організація праці; Харківська школа НОП; управлінська думка України.

Keywords: management; Ukrainian school of management; cognitive-behavioral approach; scientific organization of labor; Kharkiv school of scientific management; Ukrainian management thought

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна управлінська наука дедалі більше тяжіє до міждисциплінарності, поєднуючи економічні, психологічні та когнітивні підходи у вивченні процесів прийняття рішень, мотивації та організації праці. В умовах цифрової економіки та автоматизації управлінських функцій особливої ваги набуває питання інтелектуальної ролі людини у системі управління, її здатності осмислювати, аналізувати й саморегулювати власну діяльність. Цей поворот до когнітивно-поведінкової парадигми спонукає до переосмислення історичних витоків управлінської думки та пошуку її автентичних джерел в українській науковій традиції.

Одним із найменш досліджених, але концептуально значущих явищ є українська школа менеджменту 1920-х років, сформована на базі Всеукраїнського інституту праці в Харкові. Саме в цей період у вітчизняній управлінській думці з'явилися ідеї, що випередили свій час: трактування праці як мисленнєвої дії, управління – як саморегуляції, а керівника – як аналітика процесу. У цих підходах, започаткованих О. Гастєвим та

розвинених Ф. Дунаєвським, закладено основи когнітивного бачення управління, яке нині розглядається як одна з провідних парадигм менеджменту ХХІ століття.

Проблема полягає в тому, що цей внесок українських учених залишається майже непередставленим у сучасних дослідженнях історії менеджменту, де традиційно домінують американські та європейські концепції. Відтак актуальним є завдання наукової реконструкції інтелектуальної спадщини української школи наукової організації праці та визначення її ролі у становленні когнітивного підходу до управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Історіографія управлінської науки традиційно зосереджується на розвитку західних шкіл менеджменту. Насамперед це американська школа наукового управління (Ф. Тейлор [1]) та європейська адміністративна школа (А. Файоль [2]). Їхні праці заклали підвалини класичної моделі менеджменту, у якій управління розглядалося як система раціональних процедур планування, організації, мотивації та контролю. Такий погляд на наукові витоки менеджменту широко представлений у працях сучасних дослідників історії менеджменту (М. Віцель [3], Р. Л., Дафт [4]) і залишається базовим для академічних курсів із теорії управління.

Водночас дослідження української управлінської традиції 1920-х років стикається з низкою джерелознавчих труднощів. Основні праці того періоду, зокрема, Ф. Дунаєвського («В пошуках здібних» (1923); «Завдання просвітництва» (1922); «Польоводська промисловість і шляхи її раціонального насадження» (1925); «Передумови механізації облікової справи» (1927)), збірники Всеукраїнського інституту праці (1925–1930), а також праця О. Гастева «Організація праці. Загальне введення у проблему» (1929), опубліковані російською мовою. Це створює етичну проблему цитування в умовах нинішньої російсько-української війни. Проте наукова доброчесність вимагає згадувати ці праці не як складову російської наукової традиції, а як частину української інтелектуальної спадщини, привласненої

або викривлено інтерпретованої радянською, а потім російською історіографією.

Наразі сучасне наукове осмислення цього феномену здійснюється низкою українських дослідників. І. Бондаренко [5] показує, що діяльність Всеукраїнського інституту праці була проявом соціальної інженерії, у межах якої поєднувалися індустріальна раціональність і гуманістичні ідеї про людину як творця праці. Г. Пшинка [6] аналізує наукову спадщину Ф. Дунаєвського, підкреслюючи його внесок у становлення національної управлінської парадигми. В. Пержун [7] акцентує на культурно-історичних чинниках формування управлінської культури в Україні, а І. Шоробура [8] систематизує основні етапи еволюції українського менеджменту, простежуючи спадкоємність ідей від школи наукової організації праці до сучасних когнітивно-гуманістичних концепцій управління. Разом із тим, вивчення української школи менеджменту залишається фрагментарним і потребує подальшого розвитку, насамперед через введення у науковий обіг оригінальних праць ВУІП і міждисциплінарне переосмислення спадщини українських дослідників 1920-х років.

Мета статті – розкрити становлення української школи менеджменту 1920-х років як витoku когнітивного підходу до управління, показавши, що її методологічні принципи сформували інтелектуальне підґрунтя сучасної гуманістично-поведінкової парадигми менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку ХХ століття управління перестало бути ремеслом і стало наукою. Цей перехід означав становлення управління як самостійної галузі знань, що вийшла за межі інтуїтивного керівництва виробництвом і набула ознак системної науки про організацію праці. Ідеї ефективності, виміру та відповідальності перетворилися на інтелектуальний рух – школу наукового управління. Її творці, Фредерік Тейлор, Генрі Гант, Гаррінгтон Емерсон, Френк та Ліліан Гілберти, задали ритм нової управлінської епохи. Вони створили технократичну модель організації праці, у якій людина розглядалася як

елемент виробничої системи між машиною та процесом керування. Вони довели, що спостереження, вимірювання, логіка та аналіз здатні замінити інтуїцію майстра, зробивши виробничі процеси передбачуваними та вимірюваними. Тейлор сформулював концепцію «наукового підбору людини до праці», розклавши діяльність на точні рухи та процедури. Гант підняв людський чинник на рівень системного ресурсу, довівши, що мотивація й винагорода є частиною технології продуктивності. Емерсон синтезував цей досвід у дванадцять принципів раціональності, а Гілберти, перетворивши кінокамеру на аналітичний інструмент, започаткували те, що сьогодні назвалося б аналітикою трудових процесів. Паралельно в Європі формувалася адміністративна школа Анрі Файоля, яка започаткувала системний підхід до управління, розглядаючи організацію як живу соціотехнічну систему. Файоль виокремив класичні функції управління, створивши архітектуру управлінського циклу, яка згодом трансформувалася у сучасну модель P–O–M–C (Planning – Organizing – Motivating – Controlling) і залишається універсальною й нині. Саме цей підхід започаткував методологію управлінського циклу як замкненого процесу, що поєднує раціональність і відповідальність керівника

Ідеї наукового управління, народжені в лабораторіях промислової епохи, задали спільний інтелектуальний вектор розвитку управлінської думки, у межах якого постала українська школа наукового менеджменту 1920-х років. Вона розвивалася синхронно з американською та європейською традиціями, формуючи власний, соціально орієнтований варіант наукового управління. Маючи спільні інтелектуальні витоки, такі як пошук ефективності, точності та раціональності, українські дослідники запропонували альтернативне бачення управлінської діяльності, зосереджене не лише на оптимізації процесів, а й на ролі людини як активного творця управлінської дії. На відміну від технократичної моделі Тейлора, що зосереджувалася на стандартизації рухів і вимірюванні продуктивності, українські вчені поєднали інженерну раціональність із гуманістичною орієнтацією,

сформувавши соціально орієнтовану модель менеджменту, засновану на реальному досвіді праці. На тлі швидкої індустріалізації в Україні виникла оригінальна управлінська культура, у якій технічна точність поєднувалася із соціальною відповідальністю. Її концептуальне ядро становив український менеджмент трудового спрямування, що розглядав людину не як об'єкт контролю, а як джерело організаційної дії та носія управлінського мислення.

Витоки цієї традиції пов'язані з постаттю Олексія Гастєва, який одним із перших інтегрував технічні, психологічні та освітні підходи до організації праці. Його ідеї виникли в період, коли управлінська думка лише починала виходити за межі механістичних схем і прагнула до міждисциплінарності. Гастєв, хоч і офіційно належав до російської школи наукової організації праці, інтелектуально сформувався в харківському освітньо-науковому середовищі початку ХХ століття. Він навчався у Харківському технологічному інституті, співпрацював із місцевими педагогами та промисловцями, активно використовував досвід харківських фабрик і навчальних майстерень у своїх ранніх експериментах. Саме тому Гастєва доцільно розглядати як інтелектуально спорідненого з українською управлінською традицією – передтечу тієї лінії, яку в 1920-х роках формалізували Федір Дунаєвський та Харківська школа наукової організації праці.

Гастєв розглядав працю не як послідовність механічних дій, а як структурований процес мислення в дії. Він виокремив шість ключових етапів: розрахунок – установка – обробка – контроль – аналіз – систематизація. У цій логіці розрахунок виконує функцію передбачення і планування, установка – організації дії, обробка – реалізації операції, контроль – перевірки результату, аналіз – рефлексії досвіду, а систематизація – узагальнення знань і формування нових норм поведінки. Таким чином, трудова дія у Гастєва виступає аналогом управлінського акту, у якому відображається єдність планування, виконання, аналізу й корекції.

Якщо у Ф. Тейлора управління було спрямоване на зовнішній контроль праці, то у Гастєва воно внутрішньо організоване самою структурою дії: працівник не лише виконує, а й осмислює, оцінює і вдосконалює свою діяльність. Робоче місце постає як лабораторія управління, а людина – як первинна система самоконтролю та самоорганізації. Таким чином, Гастєв сформулював першу мікро модель управлінського циклу, що фактично передбачила логіку сучасної структури P–O–M–C (Planning – Organizing – Motivating – Controlling) (рис. 1).

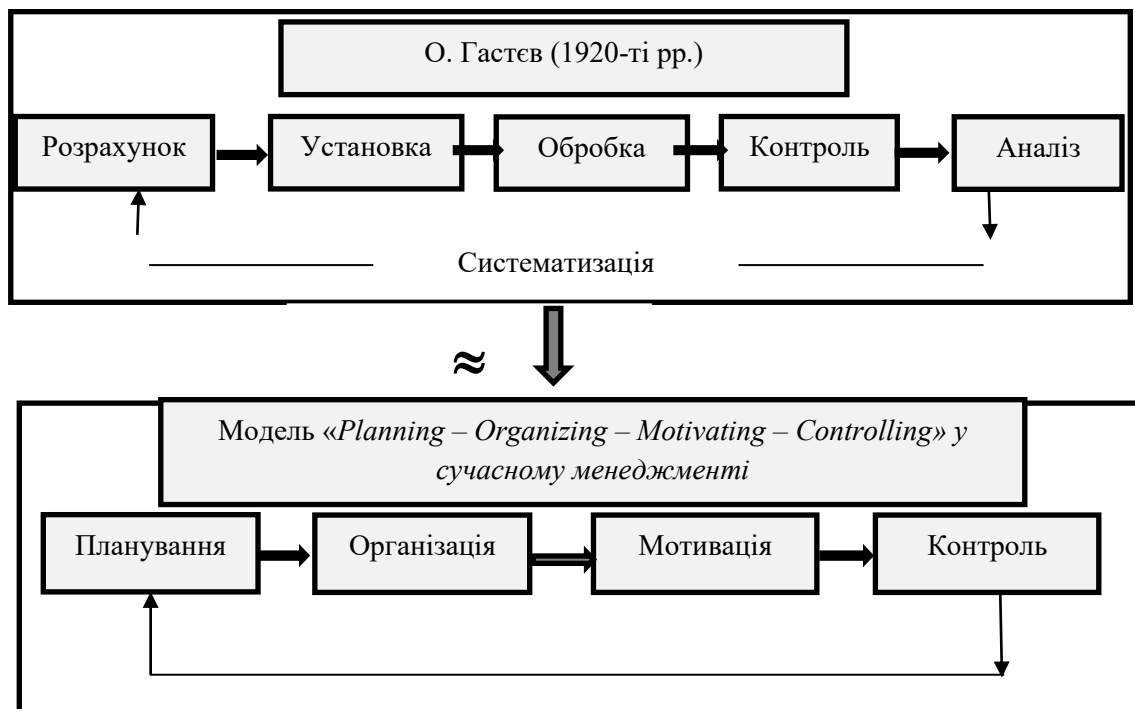


Рис 1. Управлінський цикл О. Гастєва та сучасна модель P–O–M–C

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3-8].

Його підхід позначає когнітивно-поведінковий етап розвитку української управлінської думки, у межах якого праця і мислення вперше розглядаються як єдиний управлінський процес. Ця концепція стала методологічним підґрунтям для переходу до системного бачення управління, реалізованого згодом у діяльності Харківської школи НОП під керівництвом Федора Дунаєвського. Порівняння мікроциклу трудових дій у гастєвській концепції із системною моделлю управління Ф. Дунаєвського демонструє

методологічний перехід від індивідуального рівня мисленнєвої дії до колективного рівня організаційного управління, де мислення стає чинником взаємодії, а не лише саморегуляції.

Відображений на рис. 2 перехід ілюструє становлення гуманістично-поведінкової парадигми українського менеджменту, у центрі якої людина розглядається не як об'єкт контролю, а як активний суб'єкт організаційного розвитку.

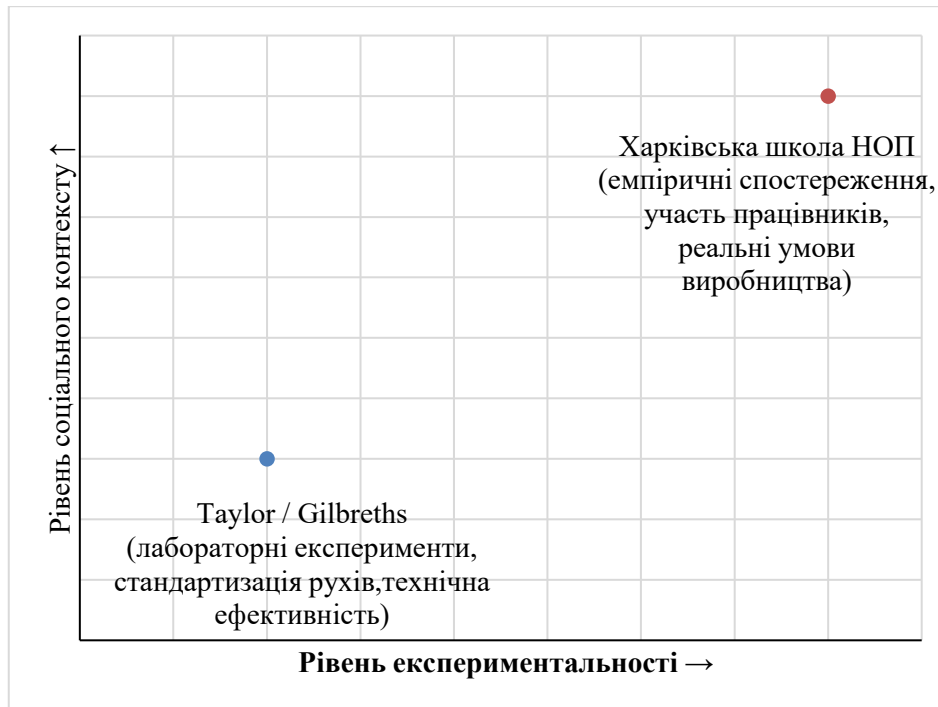


Рис. 2. Еволюція управлінських підходів: від технократичної школи Тейлора до соціально орієнтованої Харківської школи НОП

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-8].

Подальший розвиток цієї традиції відбувся у Харкові, де на базі Всеукраїнського інституту праці під керівництвом Федора Дунаєвського сформувалася самобутня школа наукової організації праці. На відміну від технократичних підходів, що розглядали управління як зовнішній контроль, харківська традиція трактувала його як внутрішньо організований процес координації людської діяльності, де провідну роль відіграє мислення, мотивація і взаємодія.

У своїх працях Ф. Дунаєвський обґрунтував трифазну модель управлінського процесу, що відображає логіку розвитку будь-якої соціотехнічної системи: ініціацію, ординацію та адміністрацію. Ініціація передбачала формування мети та мотивів управлінського впливу; ординація – впорядкування діяльності, розподіл функцій і ресурсів; адміністрація – контроль, оцінювання результатів та зворотний зв'язок. Ця модель відображала природний цикл становлення, організації та саморегуляції управлінської системи, демонструючи методологічний перехід від мікроаналізу трудових дій (О. Гастев) до макророзуміння управління як цілісної соціально-технічної системи (Табл. 1).

Таблиця 1. Кореляція фаз управлінського процесу за Ф. Дунаєвським і сучасних управлінських функцій

Фаза за Ф. Дунаєвським	Зміст фази	Сучасна управлінська відповідність	Типові інструменти реалізації
Ініціація	Формування цілей, визначення стратегічних орієнтирів, створення передумов для дії	Планування (Planning)	стратегічні карти (Strategy Maps), дорожні карти (Roadmaps), OKR, Balanced Scorecard
Ординація	Впорядкування діяльності, розподіл функцій і повноважень, узгодження ресурсів і процесів	Організація (Organizing)	органограми, стандарти операційних процедур (SOP), KPI-системи, матриці відповідальності (RACI)
Адміністрація	Керівництво поточною діяльністю, моніторинг, оцінювання результатів, забезпечення зворотного зв'язку	Контроль (Controlling)	performance review, auditing, dashboards, governance & compliance tools

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3-8].

Трифазна модель управлінського процесу, сформульована Ф. Дунаєвським, не лише систематизувала практики наукової організації праці, а й започаткувала перехід до мислення категоріями процесу та системи. На відміну від класичних підходів, які описували управління як набір функцій,

харківська школа представила його як циклічну динамічну систему, що саморозвивається через рефлексію й зворотний зв'язок.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що українська школа менеджменту 1920-х років стала першим у Східній Європі прикладом когнітивно-поведінкової концепції управління, яка поєднала технічну раціональність, соціальну інженерію та інтелектуальну автономію людини. У цьому полягає ключова наукова новизна української управлінської традиції 1920-х років: вона інтерпретувала працю не як технічну дію, а як когнітивно-поведінковий процес, у якому людина виступає водночас виконавцем і аналітиком власної діяльності. Саме тому моделі Гастєва й Дунаєвського можна вважати передумовами сучасного процесного менеджменту, поведінкової економіки та концепції self-management, що нині лежать в основі цифрових систем управління продуктивністю.

Таким чином, отримані результати демонструють, що українська школа наукового менеджменту зробила вагомий внесок у формування гуманістично-поведінкової парадигми управління, що поєднує інженерну точність із когнітивною автономією людини.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Українська школа наукового менеджменту постала в умовах післявоєнної та революційної руїни, коли відновлення економіки вимагало не лише дисципліни, а й нової філософії праці. Світ на початку ХХ століття відновлював економіку через стандартизацію, контроль і технологічну експансію – саме ті принципи, що колись були фундаментом тейлоризму. Проте українська управлінська традиція 1920-х років виявилася ближчою до сучасної управлінської філософії: вона визнавала людину не ресурсом, а інтелектуальним центром системи. У цьому сенсі концепції О. Гастєва та Ф. Дунаєвського можна тлумачити як таку філософію праці, у якій управління розуміється не як зовнішній контроль, а як механізм соціального самовідновлення.

У добу цифрової економіки, коли аналітика, автоматизація й штучний інтелект знову змінюють природу праці, їхні ідеї звучать напрочуд актуально. Вони нагадують, що справжня ефективність починається не з машин і алгоритмів, а з мислення людини, здатної перетворювати працю на управління, а управління – на творчість. Це дозволяє розглядати український менеджмент 1920-х років не лише як історичний феномен, а як інтелектуальний архетип гуманістичного управління, який набуває нового змісту в умовах сучасної відбудови України.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на реконструкцію управлінських практик Всеукраїнського інституту праці як прообразів сучасних моделей knowledge management і evidence-based управління, а також на аналіз їхнього впливу на становлення української управлінської культури в добу незалежності. Особливо перспективним є міждисциплінарне вивчення спадщини школи 1920-х років у контексті когнітивної економіки, цифрового гуманізму та відбудови соціальних інститутів України після війни.

Література

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. URL: <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>
2. Fayol H. General and Industrial Management / translated by Constance Storrs. London : Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, 1949. URL: <https://xpdf4u.com/download/4980871-general-and-industrial-management-by-henri-fayol>
3. Witzel M. A History of Management Thought. 2nd ed. London & New York : Routledge, 2016. 394 с.
4. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 784 с.

5. Бондаренко І. С. Індустріальні й комунікаційні парадигми соціальної інженерії: історія української школи наукової організації праці. *Поліграфія і видавнича справа*. 2018. № 2. С. 108-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pivs_2018_2_14
6. Пшинка Г. В. Роль наукової спадщини Ф. Р. Дунаєвського в розвитку менеджменту в Україні. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації*. 2016. Вип. 48. С. 233-244. URL: <https://surl.li/wlmigu>
7. Пержун В. В. Історичні витоки формування управлінської культури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. С. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.5>
8. Шоробура І. М. Історичні аспекти розвитку менеджменту в Україні. *Педагогічний альманах*. 2023. Вип. 53. С. 149-154. DOI: <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.441>

References

1. Taylor, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, USA, available at: <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf> (Accessed 10 Oct 2025).
2. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, translated by Constance Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd, London, UK, available at: <https://xpdf4u.com/download/4980871-general-and-industrial-management-by-henri-fayol> (Accessed 10 Oct 2025).
3. Witzel, M. (2016), *A History of Management Thought*, 2nd ed, Routledge, London and New York, UK and USA.
4. Daft, R.L. (2021), *Management*, 14th ed, Cengage Learning, Boston, USA.
5. Bondarenko, I.S. (2018), “Industrial and communication paradigms of social engineering: history of the Ukrainian school of scientific organization of

labor”, *Polyhrafii i vydavnycha sprava*, vol. 2, pp. 108-118, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pivs_2018_2_14 (Accessed 10 Oct 2025).

6. Pshynka, H.V. (2016), “The role of F.R. Dunaievskyi’s scientific heritage in the development of management in Ukraine”, *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Serii: Sotsialni komunikatsii*, vol. 48, pp. 233-244, available at: <https://surl.li/wlmigu> (Accessed 10 Oct 2025).

7. Perzhun, V.V. (2020), “Historical origins of management culture formation”, *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2, pp. 30-35, <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.5>.

8. Shorobura, I.M. (2023), “Historical aspects of management development in Ukraine”, *Pedahohichniy almanakh*, vol. 53, pp. 149-154, <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.441>

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.