



УДК 930.85:005.1(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-10\(40\)-2622-2637](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-10(40)-2622-2637)

**Габрієлян Андрій Артурович** кандидат філософських наук,  
Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Ізмаїл, <https://orcid.org/0009-0002-1864-355X>

**Городніченко Ірина Сергіївна** кандидат історичних наук,  
Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Ізмаїл

**Боденчук Павло Сергійович** викладач кафедри економіки та  
менеджменту, Придунайська філія ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Ізмаїл,  
<https://orcid.org/0009-0000-0640-7977>

## ВІД КОЗАЦЬКОГО КОЛА ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ

**Анотація.** У статті здійснено філософсько-історичний аналіз становлення та еволюції української управлінської культури — від духовно-етичних засад Київської Русі до сучасних моделей менеджменту. Розкрито, що ще в давньоруський період влада осмислювалася не як засіб домінування, а як моральне служіння громаді, а її легітимність визначалася духовними якостями керівника. В епоху бароко ці ідеї отримали розвиток у концепціях Інокентія Гізеля та Феофана Прокоповича, які заклали підвалини української філософії “громадського договору” та колективної відповідальності.

У творчості Григорія Сковороди ідея морального лідерства набула глибокого гуманістичного змісту, поєднавши духовність і раціональність як основу ефективного управління.

Показано, що козацьке самоврядування стало практичним втіленням етичної моделі влади — форми децентралізованого управління, де головними регуляторами виступали довіра, виборність та підзвітність старшини. На цій основі сформувалися традиції українського демократичного врядування, що згодом були зруйновані централізованою радянською системою. Проте духовна пам'ять про владу як служіння громаді збереглася в суспільній свідомості, ставши підґрунтям для відродження морально орієнтованих форм управління в період незалежності.



У сучасній Україні процес формування національної моделі менеджменту поєднує раціональні підходи західної школи з етичними й колективістськими традиціями вітчизняної культури. Виявлено, що сучасний український менеджмент спирається на принципи довіри, служіння, соціальної відповідальності та партнерства. Концепція “службового лідерства” (servant leadership), яка набуває поширення у світовому менеджменті, органічно узгоджується з українським принципом “єдності через служіння”. Це дозволяє розглядати український стиль управління як гуманістичну альтернативу технократичним моделям, що домінують у глобальному середовищі.

У статті обґрунтовано, що становлення українського стилю менеджменту є результатом історичної тяглості моральних цінностей і відкритості до інновацій. Його характерними рисами є поєднання стратегічного мислення з етичним кодексом, високий рівень емоційного інтелекту, горизонтальність управлінських відносин і орієнтація на суспільне благо. Така модель забезпечує стійкість і конкурентоспроможність української управлінської культури в умовах глобальних викликів та сприяє формуванню нової гуманістичної парадигми світового менеджменту.

**Ключові слова:** філософія управління, козацьке самоврядування, служіння громаді, моральне лідерство, український стиль менеджменту, етичне врядування, духовність в управлінні.

**Habriielian Andrii Arturovych** PhD in Philosophy, Prydunaiska Branch of PJSC “Higher Educational Institution ‘IAPM’”, Izmail, <https://orcid.org/0009-0002-1864-355X>

**Horodnichenko Iryna Serhiivna** PhD in History, Prydunaiska Branch of PJSC “Higher Educational Institution ‘IAPM’”, Izmail

**Bodenchuk Pavlo Serhiiovych**, Lecturer at the Department of Economics and Management, Prydunaiska Branch of PJSC “Higher Educational Institution ‘IAPM’”, Izmail, <https://orcid.org/0009-0000-0640-7977>

## **FROM THE COSSACK CIRCLE TO MODERN MANAGEMENT: THE PHILOSOPHY OF GOVERNANCE IN THE UKRAINIAN HISTORICAL RETROSPECTIVE**

**Abstract.** The article presents a philosophical and historical analysis of the formation and evolution of Ukrainian managerial culture — from the spiritual and ethical foundations of Kyivan Rus to modern management models. It reveals that



even in the Kyivan period, power was understood not as a means of domination but as moral service to the community, and its legitimacy was determined by the spiritual qualities of the leader. During the Baroque era, these ideas were further developed in the concepts of Inokentii Gizel and Theophan Prokopovych, who laid the groundwork for the Ukrainian philosophy of the “social contract” and collective responsibility. In the works of Hryhorii Skovoroda, the idea of moral leadership acquired deep humanistic meaning, combining spirituality and rationality as the basis of effective governance.

It is demonstrated that the Cossack self-government became a practical embodiment of an ethical model of authority — a form of decentralized management in which trust, electiveness, and accountability of the leadership acted as the main regulators. On this basis, traditions of Ukrainian democratic governance were formed, later destroyed by the centralized Soviet system. However, the spiritual memory of power as service to the community was preserved in public consciousness, becoming the foundation for the revival of morally oriented forms of governance in the period of independence.

In contemporary Ukraine, the process of shaping a national model of management combines the rational approaches of the Western school with the ethical and collectivist traditions of domestic culture. It has been found that modern Ukrainian management relies on the principles of trust, service, social responsibility, and partnership. The concept of servant leadership, which is gaining recognition in global management, naturally aligns with the Ukrainian principle of “unity through service.” This allows interpreting the Ukrainian style of management as a humanistic alternative to the technocratic models dominating the global environment. The article substantiates that the formation of the Ukrainian management style results from the historical continuity of moral values and openness to innovation. Its key features include the combination of strategic thinking with an ethical code, a high level of emotional intelligence, horizontal managerial relations, and an orientation toward the common good. Such a model ensures the resilience and competitiveness of Ukrainian managerial culture under global challenges and contributes to the formation of a new humanistic paradigm of world management.

**Keywords:** philosophy of management, Cossack self-government, service to the community, moral leadership, Ukrainian management style, ethical governance, spirituality in management.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де управлінські процеси дедалі частіше набувають технократичного характеру, зростає потреба у переосмисленні морально-етичних основ лідерства та влади. Для України ця проблема має особливе значення, адже історія вітчизняного управлінського



досвіду спирається не лише на адміністративні моделі, а насамперед на духовно-гуманістичні принципи служіння громаді. Від князівських часів до доби незалежності українська управлінська традиція зберігала уявлення про владу як моральну відповідальність, а не інструмент контролю. Вивчення цієї філософії управління є важливим для формування національної моделі менеджменту, що поєднує ефективність, етичність і культурну самобутність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти становлення української управлінської традиції досліджено у працях О. Бачинської, яка розкрила феномен козацького самоврядування як школи суспільної відповідальності [3]; А. Мельниченка, що проаналізував сучасну філософію управління як еволюцію від ієрархічних до партнерських відносин [1]; С. Гудкова, який розглядає філософію управління як парадигму суспільного виживання [2]; Н. Лебедевої, котра підкреслює значення духовних засад у державному управлінні [5]; а також А. Віремейчик, О. Патлайчук і О. Ступак, які досліджують публічне управління як простір етичної комунікації між владою та суспільством [6].

Попри наявність значної кількості праць, комплексного осмислення української філософії управління як історично тяглого феномена — від києворуських етичних уявлень до сучасних менеджерських практик — залишається недостатньо. Недослідженими залишаються питання спадкоємності моральних принципів у формуванні сучасного українського стилю менеджменту та їх впливу на розвиток гуманістичних управлінських моделей у глобальному контексті.

**Метою статті** є узагальнення історико-філософських засад української управлінської думки та виявлення її впливу на формування сучасної моделі менеджменту. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: простежити еволюцію філософії управління від Київської Русі до сьогодення; виявити духовно-етичні принципи, що лежать в основі української управлінської культури; проаналізувати їх прояв у сучасних управлінських практиках; окреслити перспективи становлення українського стилю менеджменту як синтезу традиції та інновації.

**Виклад основного матеріалу.** Філософські погляди Київської Русі сформували основу української управлінської культури, де влада розумілася не як засіб домінування, а як моральний обов'язок перед громадою. Антропологічна думка тієї доби виходила з уявлення про людину як духовну істоту, покликану до служіння спільному благу. Християнський світогляд, утверджений із прийняттям християнства, надав владі морально-етичного змісту, підкресливши, що правитель має бути не володарем, а пастирем, який відповідає за добробут своєї громади.



Ці уявлення знайшли яскраве втілення у “Повчанні дітям” Володимира Мономаха, де підкреслювалася єдність влади та совісті. На думку Мономаха, управління можливе лише тоді, коли керівник керується милосердям, стриманістю й відповідальністю перед людьми. Влада втрачала сенс, якщо віддалялася від морального ідеалу, тому доброчесність визначала не лише духовний рівень особи, а й її управлінську здатність. Такий підхід заклав підвалини української концепції влади як служіння, що стала ідейною протилежністю деспотизму.

У межах філософії Київської Русі формувався і образ спільності як морально-етичного союзу людей, об’єднаних вірою та взаємною довірою. Громада виступала не лише політичною, а й духовною категорією, що уособлювала рівновагу між особистим і суспільним інтересом. Саме тому влада мала підтримувати не примусом, а власним прикладом доброчесності, формуючи моральну єдність суспільства.

Ця рання українська антропологічна модель управління демонструє тісний зв’язок між етикою та ефективністю керівництва. На відміну від античних уявлень про владу як реалізацію сили чи волі, філософія Київської Русі стверджувала, що моральна легітимність є єдиним справжнім джерелом авторитету. Така традиція зумовила подальший розвиток ідей про відповідальність керівника перед громадою, які простежуються в українській думці протягом століть. Узагальнюючи, можна сказати, що антропологічна та етична філософія Київської Русі сформувала світоглядний каркас українського управління, у центрі якого — людина як духовна цінність, влада як служіння та громада як моральна єдність. Саме цей підхід згодом стане основою для формування гуманістичних моделей управління, орієнтованих на гідність, взаємну довіру й відповідальність [1, с. 58].

З утвердженням морально-етичних принципів влади у добу Київської Русі розпочалося поступове переосмислення природи управління, що в наступні століття набуло більш раціональних і суспільно-правових форм. Саме цей еволюційний рух став підґрунтям для формування барокової концепції “громадського договору” та ідеї колективної відповідальності. Перехід від духовно-етичних засад Київської Русі до раціональніших форм суспільного мислення в епоху бароко ознаменував появу нових концепцій влади та управління. Українські філософи XVII–XVIII століть прагнули поєднати християнські уявлення про мораль і справедливість із потребою суспільної згоди та взаємної відповідальності. Саме в цей час формується ідея “громадського договору” — моральної угоди між владою та народом, яка визначає не лише обов’язки, а й межі відповідальності кожної сторони.

За думкою Гудкова, суспільна стабільність у барокову добу осмислювалася як наслідок гармонії між владою та спільнотою, заснованої



на довірі, а не на примусі [2, с. 7]. Інокентій Гізель, автор *«Синопису»*, розглядав суспільство як добровільний союз, де влада є результатом моральної згоди, а не наслідком божественного права. У його концепції правитель не володарює, а виконує делеговану функцію — зобов'язаний діяти в інтересах громади. Таким чином, Гізель формулює один із перших українських варіантів ідеї суспільного договору, в якому влада набуває сенсу лише тоді, коли вона є морально визнаною.

Феофан Прокопович, розвиваючи ці погляди, у творах *«Правда волі монаршої»* та *«Духовний регламент»* підкреслював, що управління має спиратися не лише на закон, а й на совість. Він вважав, що справедлива влада можлива лише за умови активної участі громадян у збереженні порядку й моральних принципів державного життя. Прокопович трактував владу як “розумну волю народу”, яка реалізується через закон, але не може існувати без морального змісту. Такий підхід демонструє спробу поєднати релігійно-етичні принципи із раціональною філософією державності.

Для українських мислителів доби бароко колективна відповідальність виступала не лише політичним, а й духовним явищем. Суспільство сприймалося як спільнота морально зрілих людей, об'єднаних спільним добром. У цьому контексті з'являється ідея взаємної довіри — основи будь-якої системи управління, де кожен член громади усвідомлює власну роль у забезпеченні порядку. Ця концепція, сформована у творах Гізелю та Прокоповича, стала містком між середньовічними уявленнями про владу і майбутньою українською традицією самоврядування.

Ідеї моральної згоди та взаємної відповідальності, що постали в добу бароко, природно підготували ґрунт для подальшого розвитку гуманістичного бачення влади. Саме на цій духовно-етичній основі Григорій Сковорода сформував власну філософію управління як служіння, у якій моральна зрілість стає мірилом лідерства.

Філософська спадщина Григорія Сковороди стала визначним етапом у формуванні українського розуміння влади та управління як духовного служіння. Його концепція ґрунтувалася на переконанні, що будь-яке керівництво повинно мати моральне виправдання і спиратися на внутрішню гармонію особистості. За думкою Мельниченка, філософія управління, побудована на гуманістичних цінностях, передбачає “зміну відносин між людиною і владою від ієрархічних до партнерських”, що є відображенням скovorодинської традиції служіння, а не панування [1, с. 59].

Основою управлінського ідеалу у вченні Сковороди є принцип “сродної праці”, який визначає, що кожна людина має діяти відповідно до свого покликання. У контексті влади цей принцип означає, що керівник повинен бути морально і духовно готовим до лідерства, а не просто



виконувати адміністративну функцію. Лише той, хто керує власними пристрастями, може справедливо керувати іншими. У цьому виявляється рання форма філософії самоменеджменту, де самопізнання й самоконтроль є передумовами ефективного управління.

Сковорода стверджував, що влада без моральної основи втрачає свій сенс, перетворюючись на засіб насильства. Він підкреслював духовний вимір лідерства — здатність надихати, а не підкорювати, переконувати добрим прикладом, а не примусом. Така позиція перегукується із сучасними ідеями гуманістичного менеджменту, у якому цінність людини вважається головним ресурсом організації. За цією логікою, ефективний керівник — це не стільки адміністратор, скільки наставник, який формує моральну єдність колективу.

Філософія Сковороди поєднує християнську етику з раціональним усвідомленням людської природи. Він вважав, що головною метою управління є не зовнішній порядок, а внутрішній мир людини та громади. У цій системі координат влада перестає бути засобом контролю й набуває значення духовного зв'язку між керівником і суспільством. Такий підхід суттєво відрізняється від західних раціоналістичних моделей, оскільки акцентує не на ефективності, а на моральній досконалості як умові стійкого розвитку.

Закладені Сковородою принципи морального лідерства та духовної гармонії знайшли своє практичне продовження у суспільному житті. Вони втілювалися у козацькій системі самоврядування, де етичні засади управління отримали конкретну організаційну форму й стали основою демократичної традиції Запорозької Січі.

Ідейна спадкоємність між духовно-моральною традицією Київської Русі, бароковими концепціями колективної відповідальності та практикою козацького управління проявилася особливо яскраво у системі самоврядування Запорозької Січі. Тут ідеї рівності, виборності та служіння громаді набули конкретного втілення. Запорозька Січ стала унікальним прикладом організації, де військова дисципліна поєднувалася з демократизмом і моральною відповідальністю.

Принципи самоврядування ґрунтувалися на рівності всіх членів громади: кожен козак мав право голосу у вирішенні спільних питань, а рішення ухвалювалися відкрито, колективно. Такий устрій формував культуру участі й відповідальності, що забезпечувала горизонтальну структуру влади без авторитаризму. За думкою Бачинської, козацьке самоврядування було “школою суспільної відповідальності, де поняття честі і справедливості мали не менше значення, ніж військова дисципліна” [1, с. 73]. Ця модель, заснована на поєднанні свободи та обов'язку, стала



моральним і організаційним підґрунтям майбутніх демократичних управлінських практик в Україні

Особливого значення набував принцип виборності старшини, який гарантував підзвітність влади перед громадою. Керівники — кошовий отаман, писар, обозний чи суддя — обиралися колом відкрито, а їхні повноваження не були довічними. У разі зловживання довірою громада могла відкликати старшину, що забезпечувало моральний контроль і попереджало узурпацію влади. Такий підхід формував культуру відповідальності керівника перед спільнотою, яка оцінювала його не за статусом, а за ділами.

Подібні засади виборності, колегіальності та моральної підзвітності стали складовою ширшої української традиції демократичного врядування. Як зазначає В. Князев, ці принципи “заклали підґрунтя української політичної культури, у якій влада мислилася як служіння, а не як панування” [4, с. 45].

Запорозька система управління відзначалася високим рівнем дисципліни, але ця дисципліна мала внутрішній, добровільний характер. Вона спиралася не на страх покарання, а на почуття обов’язку перед товариством. Саме тому козацька спільнота функціонувала як саморегульована соціальна організація, у якій кожен член усвідомлював не лише свої права, а й міру відповідальності. Це є прообразом сучасних управлінських систем, заснованих на етичному лідерстві та корпоративній культурі довіри. Козацьке самоврядування демонструє також своєрідну форму командного управління, у якій колективна згода виступає вищим механізмом контролю. У цьому проявляється рання форма децентралізованого менеджменту — керівництва, що спирається на партнерство, комунікацію й моральний авторитет. Така модель не лише забезпечувала життєздатність Січі, а й створила управлінську традицію, яка вплинула на формування демократичних інститутів у подальшій українській історії.

Однак історичний розвиток українського управління не був безперервним. Після доби козацької демократії на зміну колективним формам самоврядування прийшла епоха централізації, яка докорінно змінила розуміння влади та її морального змісту.

У XX столітті українська управлінська культура зазнала глибоких трансформацій, спричинених політичними змінами, війнами та становленням радянської системи влади. Традиція самоврядності, що формувалася від козацького кола до земського руху, була майже повністю зруйнована централізованою моделлю управління, заснованою на партійно-бюрократичному контролі. У цій системі влада втратила свій морально-етичний вимір і набула виключно адміністративного характеру.



Радянська управлінська парадигма передбачала підпорядкування особистості державі та уніфікацію мислення. Рішення приймалися зверху, а їхнє виконання забезпечувалося системою покарань і заохочень. Людина в цій структурі розглядалася не як активний учасник управлінського процесу, а як об'єкт впливу. За думкою Лебедевої, у радянський період “відбулося витіснення духовних засад державного управління утилітарними ідеологічними мотивами, що призвело до втрати гуманістичного змісту влади” [5, с. 163].

Радянська централізація зруйнувала притаманну українцям культуру участі, довіри та колегіальності. Проте в культурній пам'яті суспільства збереглося уявлення про владу як моральну відповідальність перед громадою. Саме ця традиція духовного лідерства стала основою демократичного відродження управлінської культури доби незалежності [5, с. 166].

У незалежній Україні цей принцип набув нового змісту — перетворився на етичну норму лідерства, що орієнтується не на панування, а на партнерство й довіру. Відтак, українська управлінська практика повернулася до своєї історичної суті — служіння спільному благу як головного сенсу влади. [5, с. 166]. Попри руйнівний вплив тоталітарної системи, духовні основи українського управління збереглися в суспільній свідомості. Саме вони стали підґрунтям для оновлення управлінської культури доби незалежності, коли головними орієнтирами знову стали довіра, партнерство та служіння громаді.

З проголошенням незалежності України у 1991 році почався складний процес відновлення втрачених традицій самоврядності та морально орієнтованого управління. На зміну директивно-командній системі поступово приходила модель, у центрі якої стояла людина як активний суб'єкт управлінських рішень. Відбулася переоцінка ролі керівника: він перестав бути лише контролером і почав виконувати функцію лідера, модератора й координатора спільної діяльності. Такий підхід відображав повернення до козацького принципу довіри як морального фундаменту ефективної організації.

Філософія державного і корпоративного управління в нових умовах дедалі більше орієнтувалася на відкритість, прозорість та партнерство. В управлінських процесах почали впроваджуватися колегіальні форми ухвалення рішень, суспільні консультації, програми розвитку громад і соціальні діалоги. Ця тенденція означала не лише адміністративну реформу, а й духовне відновлення української традиції участі та моральної відповідальності. За думкою Віремейчик, Патлайчук і Ступак, сучасне публічне управління в Україні “має розвиватися як простір етичної



комунікації між владою та суспільством, у якому довіра виступає основним капіталом держави” [6, с. 170].

Відкритість управління поступово утвердилася не лише у політичній, а й у бізнес-сфері. Українські підприємства почали впроваджувати корпоративні стандарти соціальної відповідальності, що передбачають чесність, прозорість і турботу про персонал. В управлінську практику ввійшли такі поняття, як “етичний кодекс”, “корпоративна культура”, “ціннісне лідерство”. Це стало проявом поступового переходу від адміністративного контролю до морального саморегулювання — тенденції, що має історичне коріння у козацькому колективізмі та філософії служіння.

Відродження принципу партнерства у владі сприяло розвитку місцевого самоврядування, що відтворює козацьку традицію колективних рад і спільної відповідальності. В управлінській свідомості відбулося повернення до ідеї “влади як служіння”, яка відображає етичний сенс лідерства — не панування, а відповідальність за гармонійний розвиток суспільства.

Поступове утвердження етичних засад влади створило передумови для відкритого діалогу з глобальним управлінським досвідом. У цьому новому контексті українська традиція служіння громаді поєдналася із західними моделями ефективності, започаткувавши синтез духовності та раціональності в сучасному менеджменті.

Після відновлення незалежності Україна опинилася в унікальній ситуації — необхідності одночасно інтегрувати у світову систему менеджменту сучасні західні підходи та зберегти власну культурну самобутність в управлінні. Цей процес не був простим запозиченням готових моделей, а радше діалогом між двома традиціями — раціональною, технологічною західною та морально-етичною, колективістською українською. Саме на цьому перетині почалося формування сучасної управлінської філософії, що поєднує прагматизм і духовність, ефективність і довіру.

Перші роки ринкових реформ характеризувалися активним засвоєнням класичних концепцій менеджменту — тейлоризму, адміністративної школи, поведінкових теорій і стратегічного планування. Вони внесли в українську управлінську практику чіткість, системність, орієнтацію на результат і вимірювану ефективність. Проте одночасно стало очевидним, що механічне перенесення цих моделей без урахування культурних особливостей призводить до втрати моральної складової управління. Українські підприємства, які сприймали людину лише як ресурс, а не як духовну цінність, швидко зіштовхувалися з кризою довіри, мотивації та корпоративної єдності.



Усвідомлення цієї проблеми зумовило звернення до власних управлінських архетипів — козацької демократії, традицій громадського самоврядування та духовної культури праці. Впровадження західних інструментів почало супроводжуватися гуманізацією управління, що базується на принципах партнерства й морального авторитету керівника. За думкою Бачинської, саме історична пам'ять про козацьку самоорганізацію “дозволяє сучасному українському менеджменту залишатися людським навіть у глобалізованому середовищі” [3, с. 144]. Таким чином, західна раціональність почала інтегруватися з українською духовною традицією, створюючи нову якість управління.

Значний вплив на сучасну українську управлінську культуру справили також неокласичні та гуманістичні теорії Заходу — концепції Абрахама Маслоу, Пітера Друкера, Дугласа МакГрегора, які наголошували на внутрішній мотивації, самореалізації та соціальній відповідальності. Ці ідеї виявилися особливо близькими українській ментальності, оскільки перегукувалися з філософією “сродної праці” Сковороди та моральними принципами козацького служіння громаді. Таким чином, українська модель управління почала формуватися як синтез глобального досвіду і власних духовних орієнтирів.

Сучасні освітні програми та корпоративні практики в Україні демонструють, що західні теорії стали не антиподом, а каталізатором для відродження національної управлінської ідентичності.

Менеджмент перестав бути лише системою методів і став простором цінностей, у якому поєднуються ефективність, відповідальність і людяність. Саме це поєднання перетворює західні концепції на інструмент не запозичення, а осмисленої інтеграції у власну культурну матрицю.

Поступове поєднання раціональних управлінських інструментів із традиційними моральними засадами створило підґрунтя для нового етапу розвитку української управлінської філософії. На цьому етапі увага зміщується від технічної ефективності до пошуку глибинного морального змісту влади як служіння спільному благу. Сучасна управлінська думка дедалі частіше звертається до пошуку морального сенсу управління, що виходить за межі технократичних підходів, заснованих лише на ефективності, прибутку та контролі.

Для України цей пошук має не запозичений, а глибоко автентичний характер, адже в національній філософії влада від самого початку осмислювалася як служіння спільному благу.

Від князівської доби та козацького кола до сьогодення зберігається головна ідея — керівник не є господарем громади, а її представником і відповідальним перед нею слугою.



На відміну від технократичної логіки, яка зводить управління до системи механізмів, показників і формалізованих процедур, концепт служіння громаді виходить із антропологічного розуміння людини як духовної істоти. У центрі цієї парадигми — не процеси, а люди, не контроль, а взаємодія. За думкою Мельниченка, сучасна філософія управління вимагає “переорієнтації з домінанти раціональності на домінанту людяності”, адже лише тоді влада відновлює свою моральну легітимність [1, с. 59].

У практичному вимірі концепт служіння громаді означає відповідальність керівника за наслідки власних рішень не лише перед організацією, а й перед суспільством. Це проявляється у формуванні соціально орієнтованого бізнесу, у розвитку місцевого самоврядування, у волонтерських ініціативах, де управління сприймається як інструмент допомоги, а не примусу.

Такий підхід створює новий тип управлінських відносин — заснований на солідарності, довірі й усвідомленій взаємо-залежності між лідером і спільнотою.

Служіння як управлінський принцип має глибокі історичні корені. Його витoki — у християнській етиці Київської Русі, у братських традиціях козацького кола, у діяльності земських діячів XIX століття. Цей принцип виявляє унікальну сталість українського управлінського світогляду — від стародавніх форм самоврядування до сучасних управлінських практик. У добу цифрової глобалізації він протистоїть тенденціям відчуження, бюрократизації та алгоритмізації управління, пропонуючи натомість гуманістичну альтернативу — керівництво через моральний приклад і співучасть.

Сьогодні цей підхід знаходить відображення в концепції “службового лідерства” (servant leadership), яка поступово утверджується у сучасному менеджменті. Українська управлінська культура природно вписується у цю модель, адже історично орієнтувалася на колективну відповідальність і взаємну підтримку. За висловлюваннями Власенка, Левченюка, Товмаша та Олексина, “справжнє лідерство полягає не в домінуванні, а у здатності розділяти відповідальність і надихати спільноту до розвитку” [7, с. 5]. Ця теза узгоджується з українським принципом “єдності через служіння”, який стає моральною альтернативою технократизму в умовах глобальної конкуренції.

Розвиток концепції службового лідерства став логічним кроком до практичного втілення етичних засад в управлінні. На цій основі в українському менеджменті формується тенденція до поєднання моральних орієнтирів із стратегічним баченням, що визначає новий етап еволюції управлінської культури.



Сучасний український менеджмент дедалі активніше інтегрує етичні цінності у стратегічне планування — це природне продовження філософії довіри та відповідальності. Сучасні підприємства, освітні установи та державні інституції поступово переходять від вузького прагматизму до системи управління, де стратегічні цілі не відокремлюються від моральних цінностей. Така єдність створює новий тип організаційної культури — орієнтованої не лише на результат, а й на суспільний вплив, прозорість і людську гідність. Після 2014 року, у період активного реформування державного сектору та становлення громадянського суспільства, в Україні сформувався запит на “етичну стратегію управління”. Її сутність полягає у поєднанні стратегічного бачення з моральною відповідальністю керівника. Це означає, що ефективне управління не може бути нейтральним щодо цінностей — воно повинно ґрунтуватися на принципах справедливості, служіння громаді, екологічної та соціальної відповідальності. За думкою Лебедевої, саме “етичне осмислення влади є гарантією її сталості, адже моральна влада не потребує примусу” [5, с. 172].

Практика сучасних українських організацій показує, що стратегічне планування, засноване на етичних орієнтирах, має більш тривалий ефект і забезпечує стійкість навіть в умовах криз. Такі принципи дедалі активніше впроваджуються у діяльність місцевих громад, соціально відповідального бізнесу та освітніх проєктів, які розглядають ефективність не лише через прибутковість, а й через внесок у розвиток суспільства.

Цей підхід відповідає світовим трендам сталого розвитку (sustainable development), однак має власне українське наповнення. Його ядро — це поєднання стратегічного мислення з етичним кодексом, що має глибокі історичні корені. Ідея моральної відповідальності керівника перед спільнотою, властива ще козацькому самоврядуванню, сьогодні трансформується у принцип відкритого управління, у якому прозорість і підзвітність стають не формальністю, а моральною нормою.

Важливою рисою нової української управлінської культури є те, що вона формує тип керівника-громадянина — не лише компетентного фахівця, а й морального взірця. У цій моделі етика перестає бути додатком до стратегії — вона є її основою. Лідер, який не дотримується моральних принципів, втрачає легітимність навіть за умови короткочасного успіху. Водночас стратегія, що спирається на етичні засади, формує стійку довіру, яка є найвищою формою соціального капіталу.

Послідовне поєднання етики й стратегії створило умови для появи якісно нового типу управління. На цій основі в сучасній Україні формується власна управлінська ідентичність, що поєднує традиційні моральні принципи з інноваційними підходами глобального менеджменту.



У ХХІ столітті Україна дедалі чіткіше демонструє прагнення до формування власної управлінської ідентичності, яка поєднує національні традиції морального лідерства з інноваційними підходами глобального менеджменту. Цей процес можна охарактеризувати як становлення *українського стилю менеджменту* — моделі, у якій раціональність, креативність і стратегічна гнучкість поєднуються з етичністю, співучастю та духовним змістом управлінської діяльності.

Витоки цього стилю — у багатовіковій традиції колективної відповідальності, виборності влади й довіри, притаманній українському суспільству. Козацьке коло, братські організації, земства та громади заклали основи культури участі й морального авторитету, які сьогодні трансформуються у сучасні принципи корпоративного управління. За думкою Бачинської, українська управлінська спадщина “є не лише історичним феноменом, а живим джерелом цінностей, здатних формувати етико-стратегічну парадигму майбутнього” [3, с. 149]. Цей підхід надає українському менеджменту особливого характеру — людяного, гнучкого та здатного до самооновлення.

“Український стиль” вирізняється високим рівнем емоційного інтелекту в управлінні, орієнтацією на горизонтальні зв’язки, діалог і підтримку. Він поєднує етичну культуру лідера зі здатністю стратегічно мислити та швидко адаптуватися до змін. Такий стиль формує не авторитарного керівника, а координатора, наставника, який забезпечує баланс між свободою та відповідальністю. У цьому відображається тяглість між духовною традицією Григорія Сковороди, козацьким демократизмом і сучасними теоріями етичного лідерства.

Водночас “український стиль менеджменту” — це не повернення до минулого, а переосмислення традиції у контексті інновацій. Сучасні українські підприємства та державні структури активно впроваджують цифрові технології, аналітичні системи, моделі стратегічного прогнозування, поєднуючи їх із принципами відкритості, соціальної відповідальності й культурної чутливості. У цьому сенсі українська управлінська модель близька до концепції *ціннісно-орієнтованого менеджменту*, де головним ресурсом розвитку є не капітал, а довіра, компетентність і етична узгодженість дій.

Особливу роль у формуванні національного стилю управління відіграє міжнародний контекст. Україна, інтегруючись у європейський простір, збагачує свої управлінські практики новими підходами, зберігаючи при цьому власну духовну основу. Така відкрита взаємодія з глобальними моделями створює умови для появи синтетичного типу менеджменту, який можна визначити як “етико-інноваційний”. Він спирається на моральний



фундамент традицій і водночас відкритий до технологічних та організаційних змін. Отже, перспективи формування українського стилю менеджменту пов'язані з його здатністю бути не копією західних систем, а їхнім духовно-гуманістичним доповненням. Цей стиль поєднує колективізм і свободу, етичність і стратегічність, історичну тяглість і відкритість до майбутнього. Саме тому українська філософія управління, базована на принципах довіри, служіння та моральної відповідальності, має всі передумови стати одним із провідних гуманістичних орієнтирів сучасного світового менеджменту [3, с. 152].

**Висновки.** Українська філософія управління є феноменом, що поєднує глибокі духовно-етичні традиції з прагненням до сучасної ефективності. Її витoki сягають києворуського гуманізму та козацької демократії, де влада сприймалася не як домінування, а як відповідальне служіння громаді. Ці засади збереглися у національній культурній пам'яті й стали основою сучасних управлінських практик, які поєднують моральність, довіру, колективність і стратегічне мислення. Еволюція українського управлінського світогляду — від духовного наставництва до інноваційного менеджменту — демонструє, що справжня ефективність неможлива без етичного змісту.

Сучасний український менеджмент поєднує традиційні гуманістичні цінності з глобальною стратегічністю. Його моральна основа — відповідальність і довіра, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність в умовах світових трансформацій. Формування “українського стилю менеджменту” свідчить про зрілість управлінської культури, здатної інтегрувати історичну спадщину, інновації та глобальні стандарти.

Перспективи подальших досліджень полягають у системному вивченні українських управлінських архетипів у контексті сучасних викликів — цифровізації, штучного інтелекту, сталого розвитку та європейської інтеграції. Особливо важливим напрямом є аналіз морально-етичних механізмів прийняття управлінських рішень і дослідження ролі національної культури у формуванні етичного лідерства. Подальший розвиток української філософії управління здатен не лише зберегти культурну ідентичність, а й зробити вагомий внесок у гуманізацію глобального менеджменту.

#### *Література*

1. Мельниченко, А. А. Теоретичні засади сучасної філософії управління / А. А. Мельниченко // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. — 2015. — № 1. — С. 57–63.
2. Гудков, С. І. Філософія управління як парадигма виживання суспільства / С. І. Гудков // Вісник КНУТЕ. — 2015. — № 3(2). — С. 5–11.



3. Бачинська, О. А. Історія українського козацтва та його світових аналогів: навчально-методичний посібник / О. А. Бачинська. — Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. — 154 с.

4. Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення : монографія / авт. кол. : В. М. Князєв, Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська ; за заг. ред. В. М. Князєва. — Київ : НАДУ, 2010. — 220 с.

5. Лебедєва, Н. Філософські засади державного управління у виховній сфері // Публічне урядування. — 2017. — № 5(10). — С. 160–177.

6. Віремейчик, А. М., Патлайчук, О. В., Ступак, О. П. Філософія публічного управління = Philosophy of public administration // Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія : наук. журн. — Київ : НУБіП України, 2023. — Т. 14, № 2. — С. 164–171.

7. Vlasenko, F., Levcheniuk, Y., Tovmash, D., Oleksyn, I. Філософія управління: освітні смисли і соціальні виклики // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Філософія економіки та управління. — 2019. — № 77. — URL: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177752>.

### References

1. Melnychenko, A. A. (2015). *Teoretychni zasady suchasnoi filosofii upravlinnia* [Theoretical foundations of modern management philosophy]. *Visnyk NTUU "KPI". Filosofiia. Psykholohiia. Pedagogika – Bulletin of NTUU "KPI". Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 1, 57–63 [in Ukrainian].

2. Hudkov, S. I. (2015). *Filosofiia upravlinnia yak paradyhma vyzhyvannia suspilstva* [Philosophy of management as a paradigm of social survival]. *Visnyk KNUTE*, 3(2), 5–11 [in Ukrainian].

3. Bachynska, O. A. (2020). *Istoriia ukrainskoho kozatstva ta yoho svitovykh analohiv: navchalno-metodychnyi posibnyk* [The history of Ukrainian Cossacks and their world analogues: A teaching and methodological manual]. Odesa: ONU imeni I. I. Mechnykova [in Ukrainian].

4. Kniaziev, V. M., Bakaiev, Yu. V., & Vasylevska, T. E. (2010). *Tradytsii demokratychnoho vriaduvannia v istorii ukrainskoho derzhavotvorennia: monohrafiia* [Traditions of democratic governance in the history of Ukrainian state-building: Monograph]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

5. Lebedieva, N. (2017). *Filosofski zasady derzhavnoho upravlinnia u vykhovnii sferi* [Philosophical foundations of public administration in the educational sphere]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 5(10), 160–177 [in Ukrainian].

6. Viremeichyk, A. M., Patlaichuk, O. V., & Stupak, O. P. (2023). *Filosofiia publichnoho upravlinnia* [Philosophy of public administration]. *Humanitarni studii: pedagogika, psykholohiia, filosofiia – Humanities Studies: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, 14(2), 164–171 [in Ukrainian].

7. Vlasenko, F., Levcheniuk, Y., Tovmash, D., & Oleksyn, I. (2019). *Filosofiia upravlinnia: osvitni smysly i sotsialni vyklyky* [Philosophy of management: Educational meanings and social challenges]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. Filosofiia ekonomiky ta upravlinnia – Humanities Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy. Philosophy of Economics and Management*, 77. Retrieved from <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177752> [in Ukrainian].