

Ткаченко А. М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедрою бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1843-2579>

Alla Tkachenko

Zaporizhzhia Polytechnic National University

Чернова І. В.

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2086-2586>

Iryna Chernova

Zaporizhzhia Polytechnic National University

ІСТОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВНИЦТВА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

HISTORY OF CONSTRUCTION ORGANIZATION AS A FACTOR IN THE FORMATION OF MODERN MANAGEMENT THEORY

Анотація. У статті досліджено історичну еволюцію організації будівництва як важливого чинника, що вплинув на формування теорії управління. Здійснено комплексний аналіз будівельних практик різних історичних епох – від античності до сучасності – з метою виявлення ключових організаційних елементів, які згодом стали основою для управлінських концепцій. Встановлено, що ще у стародавніх цивілізаціях застосовувалися форми планування, координації та контролю, які мають спільні риси з сучасними управлінськими функціями. Акцентовано увагу на ролі середньовічних цехових структур, інженерного управління доби індустріалізації та появи системного підходу до організації будівельних процесів у XX столітті. Продемонстровано, що становлення теорії управління відбувалося під прямим впливом еволюції будівельної діяльності, яка потребувала високої точності, відповідальності та багаторівневої координації учасників. Здійснено дослідження історії організації будівництва як важливого чинника становлення та розвитку сучасної теорії управління. На основі ретроспективного аналізу будівельних практик від найдавніших цивілізацій до сучасності виявлено, що основні управлінські функції – планування, координація, контроль, мотивація й розподіл праці – формувалися як відповідь на практичні потреби реалізації масштабних архітектурних проєктів. Історичні приклади свідчать, що організаційні моделі будівництва випереджали інші галузі за складністю й багаторівневістю управлінських структур. Проаналізовано ключові етапи еволюції управління в будівельній сфері: від античних підходів, що ґрунтувалися на ієрархії та колективній відповідальності, до системних методів доби індустріалізації, які впровадили стандартизацію, нормування, професіоналізацію управлінських функцій. Значну увагу приділено внеску класичних теоретиків управління, зокрема А. Файоля, чия концепція адміністративного управління знайшла практичне втілення у будівельних проєктах XX століття. Обґрунтовано, що глибоке розуміння історичного досвіду організації будівництва є важливою умовою для формування ефективних управлінських стратегій у динамічному середовищі XXI століття.

Ключові слова: історія управління, організація будівництва, теорія управління, історичні моделі, проєктний менеджмент, управлінські парадигми, еволюція управління.

Abstract. The article investigates the historical evolution of construction organization as an important factor that influenced the formation of management theory. A comprehensive analysis of construction practices from various historical periods – from antiquity to the present – is carried out in order to identify key organizational elements that later became the foundation for management concepts. It is established that even in ancient civilizations, forms of planning, coordination, and control were applied, which share common features with modern managerial functions. Attention is drawn to the role of medieval guild structures, industrial-era engineering management, and the emergence of a systematic approach to organizing construction processes in the 20th century. It is demonstrated that the development of management theory occurred under the direct influence of the evolution of construction activity, which required high precision, responsibility, and multi-level coordination of participants. The study examines the history of construction organization as a significant factor in the formation and development of modern management theory. Based on a retrospective analysis of construction practices from the earliest civilizations to the present, it is revealed that the main managerial functions – planning, coordination, control, motivation, and labour division – were formed in response to the practical needs of implementing large-scale architectural projects. Historical examples indicate that organizational models in construction surpassed other industries in complexity and multi-level managerial structures. Key stages in the evolution of management in the construction sector are analysed: from ancient approaches based on hierarchy and collective responsibility to systematic methods of the industrial era, which introduced standardization, regulation, and professionalization of managerial functions. Significant attention is paid to the contribution of classical management theorists, particularly A. Fayol, whose administrative management concept found practical application in 20th-century construction projects. It is argued that a deep understanding of the historical

experience of construction organization is an important condition for developing effective management strategies in the dynamic environment of the 21st century.

Keywords: *history of construction, construction management, management theory, historical models, project coordination, organizational evolution, digital transformation, administrative functions.*

Постановка проблеми. Дослідження історії організації будівництва та її впливу на формування сучасної теорії управління є важливим як у науковому, так і в практичному вимірах. Будівельна галузь, що відіграла значну роль у розвитку людської цивілізації, завжди потребувала системного підходу до організації праці, ресурсів та взаємодії між учасниками процесу. Від найдавніших форм колективного зведення об'єктів до сучасних багаторівневих проектних структур – еволюція організації будівництва стала основою для формування управлінських принципів, що сьогодні лягли в основу теорії менеджменту [1].

Аналіз історичних моделей будівництва дозволяє ідентифікувати ранні прояви управлінської логіки: планування, делегування, розподіл функцій, координація та контроль. Такі ознаки управління виявляються ще в організації зведення пірамід, фортифікаційних споруд, храмів і міст [2]. У добу індустріалізації, зі зростанням масштабів будівництва та ускладненням технологій, виникає потреба у формалізації процесів управління. Це призвело до становлення інженерного менеджменту та появи спеціалізованих підходів до організації будівництва [3].

Сучасна українська наукова думка активно розробляє історико-управлінські підходи до вивчення будівельної галузі, акцентуючи увагу на специфіці трансформацій організаційних моделей у контексті економічних та політичних змін [4]. Зокрема, дослідники зазначають, що організація будівництва в Україні в різні історичні періоди формувалася під впливом як західноєвропейських технократичних моделей, так і радянських централізованих систем управління, що залишили глибокий слід у структурі сучасного проектного менеджменту [5].

Актуальність цієї теми зумовлена не лише теоретичним інтересом до витоків управління, а й практичною потребою в удосконаленні сучасних управлінських практик у будівництві. Історичний досвід дозволяє виокремити ефективні моделі, уникнути помилок минулого та сформулювати більш гнучкі й адаптивні системи управління в сучасних умовах [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження історії організації будівництва тісно пов'язане з вивченням еволюції управлінських підходів, що виникали як реакція на виклики часу, соціальні потреби та технологічний розвиток. Більшість наукових праць у цій галузі концентрується на аналізі трансформації управлінських моделей у будівельній діяльності на різних етапах історії – від первісних форм ручного керівництва до інтегрованих цифрових систем управління проектами.

У праці В. Бухи, Н. Блажівської та О. Ковалової [1] особливу увагу приділено історичному становленню будівельної галузі як елемента економічної безпеки держави. Автори визначають ключові етапи розвитку будівництва в Україні та підкреслюють, що зміни в організаційній структурі будівельних процесів часто відображали загальні тенденції економічного розвитку країни.

Закордонні джерела також акцентують на історичних витоках управлінських рішень у будівництві. Зокрема, компанія DG Jones розглядає розвиток управління будівництвом від епохи пірамід до сучасного проектного менеджменту, демонструючи, як базові функції управління – планування, контроль, лідерство – набували форми через практику [2]. У схожому ключі подана інформація в аналітичному матеріалі Smoky Hill Engineering, де наголошено на тому, що перехід до формалізованих систем управління був викликаний збільшенням масштабів проектів та потребою в ефективному використанні ресурсів [3].

Наукова стаття А. Козака та співавторів [4] систематизує етапи еволюції управлінських парадигм у будівництві, демонструючи, як класичні підходи трансформувалися в сучасні інноваційні моделі. Особливий акцент зроблено на переході від жорстких ієрархічних структур до гнучких та адаптивних методів управління, таких як Agile чи BIM-платформи.

Українські дослідження, зокрема стаття Л. Мельник [5], розкривають історичні особливості формування організаційної структури будівельної галузі в Україні. Авторка аналізує вплив радянської централізованої моделі управління, яка, попри свою жорсткість, сформувала певні традиції у підходах до проектного адміністрування.

Теоретичні аспекти загальної управлінської думки викладені у працях Одінцової Г., Дзюндзюка В., Мельтохової Н. та ін., де охарактеризовано методологічні основи теорії та історії управління як наукової дисципліни [6].

Узагальнюючи наукові позиції, можна зробити висновок, що історія організації будівництва не тільки є джерелом управлінських знань, але й формує основу для осмислення сучасних управлінських практик. Її вивчення дозволяє ідентифікувати ефективні підходи, що мають потенціал для адаптації у сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування впливу історичних моделей організації будівництва на формування теоретичних засад сучасного управління, зокрема в межах проектного менеджменту. Дослідження спрямоване на виявлення еволюційних зв'язків між організаційними практиками, що застосовувались у будівництві протягом різних історичних епох, та ключовими управлінськими функціями, які стали фундаментом сучасних управлінських концепцій. У межах поставленої мети також передбачається аналіз парадигмальних змін в управлінських підходах до будівельних процесів – від емпіричних форм до системно-цифрових моделей, що домінують у XXI столітті.

Виклад основного матеріалу. Історія організації будівництва сягає глибокої давнини – від масштабних споруд Єгипту до грандіозних грецьких храмів і римських інженерних шедеврів. Уже на цих ранніх етапах реалізація великих проектів вимагала чіткої координації дій між численними виконавцями, розподілу обов'язків та ресурсів, що фактично являло собою первісну форму управлінської діяльності. Напри-

клад, у римських імператорських будівельних планах застосовувалися елементи управлінського контролю, а функції архітектора виходили далеко за межі лише технічного проектування – вони включали координування робіт, графіки постачання матеріалів і розподіл людських ресурсів. Такий підхід вже мав усі ознаки системи, що передувала класичним управлінським концепціям [2; 3].

У середньовіччі будівництво фортець, соборів і міських укріплень продовжувало еволюцію організаційних форм. Тут важливу роль відігравала синергія між майстрами й цехами, чітко регламентовано передача знань і технологій, а також суворий контроль якості. Керівники будівельних робіт в середньовічній Європі функціонували як менеджери, здатні не лише організувати процес, а й прогнозувати трудові й матеріальні витрати. Це був перший в історії досвід координації величезних людських колективів із багатоврівневими функціональними обов'язками.

Таким чином, діяльність у цю добу мала ознаки структурованого управління – поділ праці, субординація, контроль за виконанням робіт, що вже на перших етапах становлення відображало ключові елементи майбутньої теорії управління [2; 3].

З появою Ренесансу та інженерної думки в Європі виникла потреба в удосконаленні способів організації будівельних процесів. Ремісничі цехи стали попередниками сучасних командних структур, а архітектори – не лише творцями проектів, а й фактичними керівниками комплексних робіт. Почали з'являтися перші технічні регламенти, стандартизовані креслення й узгоджені плани, що вимагали запровадження узгоджувальних процедур для забезпечення ефективної діяльності учасників процесу.

Промислова революція XIX століття ще більше ускладнила будівельну діяльність. Масові залізничні лінії, мости, фабрики та житлові квартали вимагали нових підходів до організації ресурсів, часу праці, фінансів. Поява спеціальних технічних норм і стандартів, а згодом – перших прообразів будівельних норм і правил (СНиП) сформували передумови для системного підходу до планування робіт. Виникли техніки поділу праці, контрольні графіки й елементи управлінського обліку, що вимагали від керівників не лише технічних знань, але й здатності управляти процесами на новому рівні складності [5].

Цей період також знаменується формуванням ролі «будівельного менеджера» – особи, відповідальної за координацію різних груп працівників, постачання матеріалів і дотримання графіка. Його діяльність за своєю суттю була предтечою сучасного менеджменту проектів, враховуючи численні аспекти, що впливають на ефективність будівництва.

У XX столітті будівельна галузь зазнає глибокої трансформації під впливом наукового менеджменту та адміністративних теорій. Ідеї Фредеріка Тейлора про наукову організацію праці та принципи Анрі Файоля щодо адміністративного управління стали каталізатором формування сучасних моделей управління у будівництві [6]. Планування, організація, розподіл обов'язків і контроль – ці принципи лягли в основу функціональних підсистем менеджменту, що активно впроваджувалися у проєктах будівництва індустріальних об'єктів.

У другій половині XX століття будівельні процеси стали ще більш комплексними. Потреба синхронізації між технічними, фінансовими та логістичними аспектами реалізації проєктів сприяла появі проєктно-орієнтованого менеджменту – підходу, що цілеспрямовано інтегрує різні підсистеми управління. Сучасні стандарти організації будівництва включають системи планування, оцінки ризиків, управління якістю й фінансами, що є результатом тривалої еволюції управлінських моделей, започаткованих значно раніше.

Класичні управлінські концепції відіграли ключову роль у формуванні логіки організації будівництва як соціально-економічного процесу. Концепція Файоля щодо адміністративних функцій – планування, організації, мотивації, координації та контролю – набула практичного втілення в системах управління складними проєктами будівництва великих інженерних об'єктів [6]. Саме ці принципи стали нормативними для побудови вертикальних структур управління, де кожен рівень відповідає за чітко визначені функції.

Запровадження формальних управлінських ролей у будівельних компаніях дозволило встановити чіткі ланцюжки підпорядкування й відповідальності. Це позитивно вплинуло на узгодженість виконання робіт, зменшення накладних витрат і підвищення якості виконання проєктів. Такий підхід продовжує застосовуватися і в сучасному управлінні будівництвом, особливо при реалізації проєктів з великим числом учасників.

Перехід від жорстких ієрархічних моделей до адаптивних і гнучких підходів є відповіддю на сучасні виклики динамічного середовища. Концепція Lean Construction – адаптація lean-філософії до будівництва – спрямована на мінімізацію втрат, оптимізацію логістики й координовану роботу всіх учасників проєкту. Цей підхід передбачає гнучке планування, активне використання зворотного зв'язку та безперервне вдосконалення процесів, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішніх умов [3].

У контексті адаптивних моделей великого значення набули елементи Agile-управління, які дедалі частіше застосовуються при реалізації проєктів з високою невизначеністю. Agile-підходи в будівництві орієнтовані на ітеративне планування, тісну комунікацію між командами та швидку адаптацію до нових обставин. Численні дослідження підкреслюють, що інтеграція agile-моделей у будівництво сприяє підвищенню продуктивності та якості, одночасно зменшуючи ризики [4; 6; 7].

У сучасних реаліях цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації управлінських моделей. Технології Building Information Modeling (BIM) забезпечують централізовану платформу для обміну даними, планування й моніторингу всіх етапів будівництва. Впровадження BIM-підходів суттєво підвищує прозорість процесів, дозволяє уникати дублювання робіт та краще координувати міждисциплінарні команди [8; 9].

Сучасні ERP-системи в поєднанні з BIM-інструментами створюють умови комплексного управління проєктами, де всі дані – від фінансів і календарних планів до технічних рішень – інтегровані і доступні в реальному часі. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики й прогнозування, що суттєво підвищує ефективність реалізації складних будівельних проєктів.

Історія організації будівництва демонструє, як безперервний розвиток управлінських моделей заклав основу для сучасної теорії управління. Від колективної координації в Античності до цифрових платформ ХХІ століття – всі ці етапи являють собою логічний ланцюг еволюції управлінської думки. Синтез історичних моделей та сучасних методик дозволяє виробити стратегії управління, що враховують як традиційні принципи, так і вимоги цифрової доби [1; 4; 5].

Емпіричні дані свідчать, що застосування історично обґрунтованих управлінських практик у сучасних проєктах сприяє підвищенню ефективності. Наприклад, при відбудові інфраструктури в Україні після масштабних руйнувань управлінські моделі поєднували планування та адаптацію, притаманні історичним формам, з сучасними цифровими інструментами. Це дозволило скоротити терміни реалізації та оптимізувати витрати [1; 5, 9, 10].

Висновки. Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати історичні аспекти організації будівництва як важливого джерела формування сучасної управлінської думки. У результаті ретроспективного аналізу виявлено, що ключові елементи теорії управління – планування, координація, контроль, мотивація – зароджувалися саме в контексті архітектурно-будівельної діяльності, починаючи з античних часів. Історичні приклади реалізації великих проєк-

тів – від пірамід і соборів до індустріальних об'єктів – засвідчують, що ефективне управління завжди було критично необхідним компонентом будівництва. Організація будівельної діяльності в різні епохи виконувала не лише технічну, але й соціально-управлінську функцію, сприяючи систематизації знань, передачі досвіду та формуванню управлінських структур.

Особливе значення у формуванні сучасної управлінської парадигми відіграв ХХ століття – період, коли будівництво перетворилося на складну міждисциплінарну систему. Саме в цей час було закладено основу сучасних підходів до управління проєктами: з'явилися науково обґрунтовані концепції менеджменту, почала застосовуватись система нормування, контролю, стандартизації. У ХХІ столітті відбувається інтеграція історичного досвіду з новітніми інструментами цифрового управління – такими як BIM, ERP, Agile-підходи, Lean Construction. Це свідчить про глибоку спадкоємність між традиційними організаційними підходами і сучасною теорією управління.

Таким чином, історія організації будівництва є не лише галуззю прикладного знання, а й потужним фундаментом теоретичних основ управління. Її вивчення дозволяє краще зрозуміти логіку розвитку управлінських систем, виявити дієві практики минулого та адаптувати їх до викликів сучасності.

Бібліографічний список:

1. Buha, V. V., Blazhivska, N. V., & Kovalova, O. V. Historical development of the construction industry and its impact on the economic security of the state. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol.11. no.1, pp. 48–57. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-48-57>
2. DGJ. A Brief History of Construction Management. 2025. URL: <https://dgjonesworld.com/news/a-brief-history-of-construction-management>
3. Smoky Hill Engineering. History of Construction Management: Ancient to Modern. 2023. URL: <https://smokyhilleng.com/history-of-construction-management/>
4. Козак А. А., Балабан О. М., Щербань Б. М., Цимбалістий Ю. В. Історичний аналіз еволюції управлінських парадигм у будівельно-проєктному середовищі: від класичних операційних моделей до впровадження AGILE-підходів. *Будівельне виробництво*. 2025. № 81. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.70-77>
5. Мельник Н. Історичні етапи розвитку організаційних форм управління будівництвом на території України. *Вісник Економіки*, 2017. № 4. С. 69–76. URL: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/532>
6. Одінцева, Г. С., Дзюндзюк, В. Б., Мельтюхова, Н. М. та ін. *Теорія та історія державного управління : навч. посіб.* 2-ге, перероб. і доп. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 252 с.
7. Зимогляд Б.Г., Нагорний Д.В. Структурна трансформація будівництва під впливом промислових революцій: ретроспективний аналіз. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.46-52>
8. Малихін М., Козак А., Дружинін М. та ін. Організаційно-технологічний девелопмент та інтегрована реалізація проєктів у будівництві: моногр. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ. КНУБА, 2025. 201 с.
9. Пігуль, О., Сьомушкін, В. Інтеграція понять сталого розвитку й управління проєктами в сучасні моделі житлового будівництва. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64>
10. Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 66–73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-66-73)

References:

1. Buha, V. V., Blazhivska, N. V., & Kovalova, O. V. (2025) Historical development of the construction industry and its impact on the economic security of the state. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11. no. 1, pp. 48–57. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-48-57>
2. DGJ. (2025) A brief history of construction management. Available at: <https://dgjonesworld.com/news/a-brief-history-of-construction-management>
3. Smoky Hill Engineering. (2023) History of construction management: Ancient to modern. Available at: <https://smokyhilleng.com>
4. Kozak, A. A., Balaban, O. M., Shcherban, B. M., & Tsymbalistiy, Yu. V. (2025) Istorychnyi analiz evoliutsii upravlinskykh paradyhm u budivelnno-proektnomu seredovyshchi: vid klasychnykh operatsiynykh modelei do vprovadzhennia AGILE-pidkhdov [Historical analysis of the evolution of managerial paradigms in the construction and design environment: from classical operational models to the implementation of AGILE approaches]. *Budivelnne vyrobnytstvo*, no. 81, pp. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.81.70-77>
5. Melnyk, N. (2017) Istorychni peredumovy rozvytku budivnytstva v Ukraini ta formuvannia yoho orhanizatsiino-ekonomichnoi struktury [Historical prerequisites for the development of construction in Ukraine and the formation of its organizational and economic

structure]. *Visnyk TNEU. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 120–127. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/532>

6. Odinzova, H. S., Dzundzyuk, V. B., Meltiukhova, N. M., et al. (2012) *Theory and history of public administration: Textbook* (2nd ed., revised and enlarged). Kharkiv: KhRI NADU “Magistr”.

7. Zymohliad, B. H., & Nahornyi, D. V. (2024) Strukturna transformatsiia budivnytstva pid vplyvom promyslovykh revoliutsii: retrospektyvnyi analiz [Structural transformation of construction under the influence of industrial revolutions: a retrospective analysis]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 193, pp. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.46-52>

8. Malykhin, M., Kozak, A., Druzhynin, M., et al. (2025) *Orhanizatsiino-tekhnologichniy development ta intehrovana realizatsiia proiektiv u budivnytstvi* [Organizational and technological development and integrated project implementation in construction]. Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture.

9. Pihul, O., & Somushkin, V. (2023) Intehratsiia poniat staloho rozvytku y upravlinnia proiektamy v suchasni modeli zhytlovoho budivnytstva [Integration of sustainable development and project management concepts into modern housing construction models]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64>

10. Latysheva, O. V., & Saiko, A. D. (2019) Budivelna haluz Ukrainy: suchasnyi stan ta yii rol u zabezpechenni staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Construction industry of Ukraine: current state and its role in ensuring sustainable development of the national economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 2 (56), pp. 66–73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-66-73)

Стаття отримана: 18.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025