

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.95>

УДК 65.012.32:330.88

Т. М. Станько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені

Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної

медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5936-4640>

УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ ГЕНРІ ФОРДА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

T. Stanko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and

Biotechnologies of Lviv

THE MANAGERIAL PHILOSOPHY OF HENRY FORD AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT

У статті досліджено управлінські ідеї Генрі Форда як комплексне соціально-економічне явище, що суттєво вплинуло на формування сучасної теорії та практики менеджменту. Проаналізовано ключові складові фордівської моделі: раціоналізацію виробничих процесів, стандартизацію продукції, конвеєрний принцип організації праці, інноваційні підходи до

мотивації персоналу, соціальну політику та корпоративне навчання. Розкрито історичний контекст виникнення фордизму та його вплив на еволюцію управлінської думки у США та світі. Особлива увага приділена трансформації уявлень про взаємодію між працівником і капіталом, що стала результатом упровадження високої заробітної плати, скороченого робочого дня та системи професійного розвитку співробітників. Показано, що управлінські рішення Форда визначили тенденції розвитку масового виробництва у XX столітті та стали підґрунтям для формування пізніших моделей, зокрема «lean-production» і соціально орієнтованих європейських підходів до менеджменту. Висвітлено актуальні дискусії щодо ролі фордизму в умовах цифрової економіки та його потенційних трансформацій у високотехнологічних галузях сучасності. Сформульовано перспективи подальших досліджень, спрямованих на оцінку можливостей інтеграції принципів Форда в концепції сталого розвитку, етичного лідерства та гнучкого управління персоналом у XXI столітті.

The article provides a comprehensive scientific analysis of Henry Ford's management ideas as a key element in the formation of the industrial management model that determined the development of production and labor organization throughout the 20th century. Based on an interdisciplinary approach, sociological, economic, historical, and management concepts are combined, which allows Fordism to be revealed not only as a technical phenomenon, but primarily as a socio-organizational one. Particular attention is paid to analyzing Ford's role in establishing the principles of labor rationalization, process standardization, conveyor belt organization of production, as well as in the formation of a modern system of corporate governance and staff motivation.

The work reveals the importance of innovative management decisions, such as the introduction of a «five-dollar daily wage,» the reduction of the working day, the development of an internal training system, and the creation of elements of corporate culture. It is argued that these instruments became the prerequisite for

workforce stability, increased productivity, and the creation of a new social contract between the enterprise and the employee. The article examines various scientific interpretations of the phenomenon of Fordism in contemporary literature – from the classical economic understanding to the interpretation as a model of labor regulation, social compromise, and management philosophy.

A critical analysis of the main discussions on the impact of Fordism on the modernization of industry, the formation of mass consumption, the development of the Keynesian economic model, as well as the emergence of new management paradigms, such as post-Fordism, Taylorism, neo-Fordism, and Japanese production systems, is carried out. Particular attention is paid to contemporary interpretations of Ford's ideas in the context of digital transformation, automation, flexible production methods, and sustainable development concepts.

The scientific novelty of the article lies in a systematic rethinking of Henry Ford's managerial contribution from the perspective of contemporary management theory and social sciences, as well as in identifying the interrelationships between the classical ideas of Fordism and contemporary approaches to work organization, motivation, and corporate responsibility. The results obtained are of practical value for the formation of effective management strategies, the development of models of production organization, and the construction of socially responsible corporate governance practices in the 21st century.

Ключові слова: *фордизм, управління, стандартизація, масове виробництво, мотивація праці, корпоративна культура.*

Keywords: *fordism, management, standardization, mass production, work motivation, corporate culture.*

Постановка проблеми. Історія розвитку управлінської думки є складним багаторівневим процесом, у якому взаємодіють технічні, соціальні, економічні та психологічні фактори. Серед постатей, що зробили визначальний внесок у становлення сучасного менеджменту, особливе місце

займає Генрі Форд – промисловець, інженер, інноватор і реформатор виробництва. Управлінські підходи Форда стали основою для формування принципів ефективності, стандартизації, мотивації працівників і масового виробництва, які й сьогодні залишаються актуальними. Його ідеї не лише визначили розвиток масового виробництва товарів упродовж XX століття, а й призвели до кардинальних змін у практиці управління персоналом та філософії менеджменту.

У сучасній науковій літературі роль Генрі Форда часто розглядається переважно з технічного чи економічного напрямку – як винахідника конвеєра чи засновника автомобільної імперії. Натомість його внесок у розвиток управлінської думки як системного явища – недооцінений. Саме його практики лягли в основу таких концепцій, як соціальний інжиніринг, гуманізація праці, оптимізація робочого часу, формування корпоративної культури. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного осмислення ролі Генрі Форда не лише як промисловця, а як новатора управління, який створив одну з найуспішніших управлінських моделей XX століття.

Невирішені складові проблеми. Попри значну кількість публікацій, присвячених фордизму, низка питань залишаються недостатньо вивченими. Недостатня увага приділяється управлінській філософії Генрі Форда. У більшості досліджень підкреслюється технологічна революція, яку він започаткував, але не розкривається глибина його управлінських ідей.

Тому необхідним є розгляд діяльності Генрі Форда як фундаменту формування управлінської культури нового типу, що інтегрує економічну ефективність і соціальну гармонію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців постать Генрі Форда здебільшого розглядається через призму техніко-економічних інновацій, проте значна частина досліджень містить чіткий управлінський акцент – на раціоналізації праці, стандартизації процесів і системах мотивації. Серед зарубіжних авторів, які

детально досліджували фордівські управлінські практики, варто виділити Ч. Майєра [4], А. Грамші [1] Г. Лойзідеса [3], Д. Льюїса [2] та ін.

Вітчизняні дослідження менеджменту частіше зосереджуються на історико-аналітичному огляді еволюції управлінської думки. Серед таких вчених Бондаренко І. С. [5], Подолян Г. П. [9], Кредісов А. І. [7], Пічугіна Т. С., Гринько А. П. [8] тощо. У літературі помітний дефіцит комплексних досліджень управлінської філософії Форда як системи, що поєднує економічні, організаційні та соціальні елементи. Існуючі джерела створюють основу для розуміння технічної і соціальної сторони фордизму, проте потребують доповнення системним аналізом управлінських принципів Форда та їхньої ролі у розвитку сучасного менеджменту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження управлінських ідей Генрі Форда та їхнього впливу на розвиток сучасних моделей менеджменту. Дослідження передбачає аналіз ролі Форда у формуванні принципів ефективного управління, стандартизації виробництва та мотивації працівників, оцінку соціально-економічних наслідків його управлінських рішень і впливу на корпоративну культуру, а також визначення зв'язку його ідей із сучасними моделями менеджменту та практиками ощадливого виробництва. Окрему увагу приділено виявленню невирішених аспектів його управлінської філософії, що становлять перспективу для подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Історія менеджменту ХХ століття нерозривно пов'язана з діяльністю Генрі Форда. Його підхід до організації виробництва і управління персоналом значною мірою сформував основи сучасної управлінської думки. Відомо, що Форд не обмежувався лише технічними інноваціями, а створив цілісну систему управління, яка поєднувала економічну ефективність із соціальною стабільністю і дисципліною праці. Цей підхід включав стандартизацію процесів, оптимізацію робочого часу, мотивацію працівників та формування корпоративної культури. Поєднання цих елементів забезпечило високу

продуктивність підприємства і стало моделлю для подальшого розвитку менеджменту.

Для наочності основні управлінські ідеї Форда та їх практичне застосування представлені в таблиці 1 (табл. 1). Як видно з таблиці, управлінські ідеї Форда не обмежувалися технічними інноваціями, а охоплювали всі ключові аспекти управління персоналом і виробництвом, що і визначило їхній довготривалий вплив на розвиток менеджменту.

Таблиця 1. Основні управлінські ідеї Форда та їх застосування

Управлінська ідея Генрі Форда	Форма практичної реалізації
Раціоналізація та оптимізація виробничих процесів	Упровадження конвеєрної системи, поділ операцій на елементарні дії, мінімізація зайвих рухів, скорочення виробничого циклу.
Стандартизація продукції та технологічних операцій	Масовий випуск уніфікованої моделі Ford Model T, стандартизація комплектуючих і технологічних процедур, що забезпечило зниження витрат і підвищення якості.
Соціальна політика	Запровадження восьмигодинного робочого дня, забезпечення житлом працівників, високий рівень заробітної плати (політика «п'яти доларів»), соціальна підтримка працівників, створення стабільних умов праці.
Мотивація та формування корпоративної культури	Організація внутрішніх програм навчання, розвиток системи оцінювання продуктивності, формування дисципліни та високих стандартів поведінки працівників.
Система підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу	Функціонування навчальних центрів і заводських шкіл у Детройті та Дейтоні, підготовка робітників за принципом практико-орієнтованого навчання, розвиток технічної освіти.

Джерело: сформовано на основі [5; 7; 9].

Одним із ключових внесків Форда була раціоналізація виробничих процесів та стандартизація продукції. Відомо, що впровадження конвеєрного виробництва на заводах Ford Motor Company дозволило значно скоротити час виготовлення автомобіля (з 12 годин до 2,5 годин), що стало революційним явищем у промисловості. Паралельно зі скороченням витрат і підвищенням продуктивності, Форд запровадив жорсткий контроль над рухами працівників і послідовністю операцій, що дозволяло досягати високої якості продукції і зменшувати втрати часу. Прикладом є модель Ford Model T, яка

виготовлялася мільйонними серіями, але з високим рівнем стандартизації та уніфікації деталей, що значно зменшувало собівартість виробництва і підвищувало доступність автомобілів для різних категорій населення.

Важливим аспектом був вплив Форда на соціальну політику і мотивацію персоналу. У 1914 році він запровадив зарплату, розміром п'ять доларів, що фактично вдвічі перевищувало середню плату робітників того часу. Як зазначає Майєр (1998) [4], такі заходи не лише зменшили плинність кадрів, але й створили умови для стабільного розвитку підприємства, підвищили лояльність працівників і сформували основу для розвитку корпоративної культури.

Важливою особливістю управлінської моделі Форда було те, що його соціальна політика не була випадковим набором заходів, а цілеспрямованою системою соціального інжинірингу. Генрі Форд розумів, що працівник – це не лише елемент виробничого механізму, а ключовий ресурс, здатний визначати ефективність компанії. Саме тому він запровадив комплекс соціальних програм, які поєднували економічні стимули та морально-психологічні механізми впливу. До таких програм належали: підвищення заробітної плати до п'яти доларів на день, скорочення робочого дня до восьми годин, система преміювання та створення умов для професійного зростання [5, с. 85-89].

Для працівників фордівських компаній була створена пільгова система медичного обслуговування, надавалась освіта для підготовки робітників, організована кредитна служба, а також комісії, що здійснювали інспекцію позавиробничого життя (сімейних стосунків, ведення господарства, вживання алкоголю, проведення дозвілля). Фордом розпочато формування політики соціально відповідального бізнесу і встановлення партнерських стосунків між роботодавцями та працівниками. Фордизм у цьому контексті постає як унікальна соціально-економічна модель, що інтегрує здобутки наукового менеджменту Фредеріка Тейлора та принципи гуманізованого підходу до праці. Саме соціальний інжиніринг дозволив Форду встановити

високі стандарти життя робітників, забезпечити мотивацію персоналу та сформувати нову корпоративну культуру. Підрозділ «Департамент соціології», який діяв на підприємствах Ford Motor Company, контролював умови життя працівників, рівень їхньої дисципліни, добробуту та соціальної адаптації, що робило цю модель одним із перших прикладів системного управління людськими відносинами [6, с. 207-208].

Ідеї Форда стали передумовою для пізнішого розвитку теорії людських відносин, корпоративної соціальної відповідальності та моделей менеджменту, у яких ефективність виробництва поєднується із соціальною стабільністю.

Скорочення робочого дня до восьми годин та п'ятиденний робочий тиждень дозволили працівникам поєднувати роботу із сімейним життям, що підвищувало загальне задоволення від праці. Ці підходи були взяті за основу іншими промисловими компаніями США та Європи, зокрема General Motors та Volkswagen, які запроваджували схожі стандарти для зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності.

Форд приділяв значну увагу підготовці і підвищенню кваліфікації персоналу. На його підприємствах були створені внутрішні навчальні програми, орієнтовані на стандартизацію операцій і розвиток професійних навичок. Наприклад, на заводах у Детройті і Дейтоні робітники проходили обов'язкове навчання для володіння робочими операціями конвеєра, що дозволяло зменшити кількість браку та підвищити безпеку праці. Така системна підготовка персоналу стала прототипом сучасних корпоративних навчальних центрів, які нині широко використовуються у компаніях різних галузей [9, с. 36-38].

Важливою складовою фордівського менеджменту була корпоративна культура і трудова етика. Форд активно впроваджував принципи взаємоповаги, лояльності та дисципліни, формуючи єдині стандарти поведінки працівників. Наприклад, на його підприємствах існувала система

оцінки ефективності та відзначення працівників за відповідальність і старанність.

Управлінська філософія Генрі Форда також вплинула на міжнародний менеджмент і розвиток моделей управління. Принципи стандартизації і раціоналізації, впроваджені ним, були адаптовані в японській системі виробництва, де колективна відповідальність, дисципліна та контроль якості є ключовими елементами. Працюючи в тісному зв'язку із сучасними концепціями ощадливого виробництва, ідеї Форда дали основу для зниження витрат, оптимізації виробничих потоків та підвищення якості продукції. Прикладом є Toyota Production System, яка прямо застосовує принципи мінімізації втрат та стандартизації процесів, запозичені з фордівської моделі. Схожі елементи використовуються і в скандинавських компаніях, таких як Volvo та Ericsson, де велика увага приділяється одночасно ефективності та соціальному добробуту працівників.

Ідеї Форда стали підґрунтям для розвитку багатьох напрямів управлінської науки. У школі людських відносин було продовжено його соціальний підхід до працівника. Японська модель управління перейняла принципи конвеєрної логіки та вдосконалила їх у системі «ощадливого виробництва». Скандинавська модель менеджменту з її соціальною орієнтованістю і балансом між працею та добробутом є спадкоємцем філософії Форда. Сучасний корпоративний менеджмент ґрунтується на концепціях соціальної відповідальності, командного лідерства та сталого розвитку – усіх тих принципах, які Форд практикував понад сто років тому [8, с. 28-30].

Таким чином, управлінські ідеї Форда стали фундаментом для сучасних концепцій менеджменту, корпоративної культури та мотивації персоналу. Його підхід поєднав технологічну ефективність із соціальною відповідальністю, створивши модель, яка залишалася релевантною протягом усього XX століття і продовжує впливати на практику управління в XXI столітті. Приклади застосування фордівських принципів у General Motors,

Volkswagen, Toyota, Volvo та Ericsson підтверджують практичну значимість його підходів і демонструють їхню універсальність та адаптивність.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчує, що управлінські ідеї Генрі Форда становлять комплексну систему, яка інтегрує технічні новації, соціальну політику, стандартизацію виробництва та формування корпоративної культури. Аналіз історичних джерел та сучасних наукових праць підтверджує, що модель управління, створена Фордом, виходить далеко за межі технічної модернізації та є одним із перших прикладів гармонізації економічної ефективності та соціальної відповідальності в промисловому менеджменті. Раціоналізація виробничих процесів, конвеєрний принцип, стандартизація продукції, запровадження високої заробітної плати, скорочення робочого дня та розвиток корпоративного навчання стали тими інноваціями, які визначили подальшу еволюцію управлінської думки. Аналіз показав, що ідеї Форда суттєво вплинули не лише на американський промисловий сектор, але й на розвиток міжнародних моделей менеджменту, зокрема японської системи «ощадливого виробництва» та скандинавських підходів до соціально орієнтованого менеджменту. Водночас виявлено, що низка аспектів його управлінської філософії й надалі залишаються недостатньо дослідженими, особливо щодо його внеску в становлення корпоративної культури, трудової етики, моделей кадрового розвитку та формування лояльності персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні міждисциплінарного аналізу фордизму як соціально-економічного та управлінського явища, зокрема у вивченні його впливу на формування сучасних концепцій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та етичного лідерства. Актуальною є також подальша оцінка того, як елементи фордівської моделі адаптуються у високотехнологічних галузях XXI століття – сфері цифрової інженерії, роботизованого виробництва, логістики та сервісного менеджменту.

Перспективним напрямом є порівняльний аналіз впливу фордизму на різні національні моделі менеджменту, зокрема у країнах Східної Європи та України, де ідеї стандартизації, соціальної політики та корпоративної дисципліни також залишаються актуальними. Важливою також є подальша розробка підходів до інтеграції принципів Форда з сучасними вимогами цифрової трансформації, інноваційності та гнучкого управління персоналом. Це дозволить глибше усвідомити роль управлінської філософії Генрі Форда у формуванні менеджменту нового покоління.

Література

1. Gramsci, A. *Prison Notebooks*. London, 1971. 846 p.
2. Lewis, D. *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and His Company*. Detroit, 1976. 598 p.
3. Loizides, G. *Henry Ford's Project in Human Engineering: The Sociological Department of the Ford Motor Company 1913–1941*. New York: Edwin Mellen Press, 2014. 268 p.
4. Maier, Ch. S. Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s, In: Wood, J. C., Wood, M. C. (eds.). *F. W. Taylor: Critical Evaluations in Business and Management*. London, 2002, pp. 211-239.
5. Бондаренко І. С. Фордизм як унікальна модель соціального інжинірингу: комунікаційно-технологічний підхід. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2018. № 2. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2018_2_16
6. Дідковська Л. Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. К.: Алерта. 2008. 477 с.
7. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. К.: Знання України, 2009. 515 с.
8. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посіб. Х.: ХДУХТ. 2017. 126 с.

9. Подолян Г. П. Соціально-економічні практики у процесах формування корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С. 33-38.

References

1. Gramsci, A. (1971), *Prison notebooks*, Lawrence and Wishart, London, UK.
2. Lewis, D. (1976), *The public image of Henry Ford: an American folk hero and his company*, Wayne State University Press, Detroit, USA.
3. Loizides, G. (2014), *Henry Ford's project in human engineering: the Sociological Department of the Ford Motor Company 1913-1941*, Edwin Mellen Press, New York, USA.
4. Maier, Ch.S. (2002), "Between Taylorism and technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s", in Wood, J.C. and Wood, M.C. (eds.), *F.W. Taylor: Critical evaluations in business and management*, Routledge, London, UK, pp. 211-239.
5. Bondarenko, I.S. (2018), "Fordism as a unique model of social engineering: communication and technological approach", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drsk_2018_2_16 (Accessed 3 December 2025).
6. Didkovska, L.H. and Hordiienko, P.L. (2008), *Istoriia vchen menedzhmentu* [History of management doctrines], Alerta, Kyiv, Ukraine.
7. Kredisov, A.I. (2009), *Menedzhment v istorychnomu rozvytku yak teoriia* [Management in historical development as a theory], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
8. Pichuhina, T.S. Hrinko, A.P. and Bezghinova, L.I. (2017), *Teoriia upravlinnia ta kontseptsii biznesu* [Management theory and business concepts], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
9. Podolian, H.P. (2022) "Sotsialno-ekonomichni praktyky u protsesakh formuvannia korporatyvnoi kultury", *Molodyi vchenyi*, vol. 9(109), pp. 33-38.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2025 р.