

9. Kafarsky V. (1999). Nation and State: Culture, Ideology, Spirituality. Ivano-Frankivsk. [in Ukrainian].
10. Levchanivska O. (1992). Shevchenko holidays in high school. Native school, 1. [in Ukrainian].
11. Lypinsky V. (1999). Concept and model of education in the USSR in the 20's. Ukrainian Historical Magazine, 5. Retrieved from <http://history.org.ua/JournALL/enjournal/1999/5/1.pdf>. [in Ukrainian].
12. Lunacharsky A.V. (1927). Ten years of cultural construction in the country workers and peasants. – M. [in Russian].
13. Nagorna L.P. (2002). National Identity in Ukraine. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Political and Ethnic Studies. Kyiv. [in Ukrainian].
14. Nagorna L.P. (2008). Regional Identity: Ukrainian Context. – Kyiv.: I.F.Kuras Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine.[in Ukrainian].
15. Obushniy M.I. (1999). Ethnonational identity is a phenomenon of self-determination of Ukrainians. Kyiv: Rev. center "Kyiv univercity ". [in Ukrainian].
16. Potebnja A.A. (1993). Thought and language. Kyiv. SYNTO. (Published since 1926 – Kharkov). [in Ukrainian].
17. Smith E. D. (2009). Cultural Foundations of Nations. Hierarchy, testament and republic. Scientific publication. Kyiv: Tempora. [in Ukrainian].
18. Smith E.D. (1994). National Identity. (P.Tarashchuk, Trans). Kyiv: Fundamentals. [in Ukrainian].
19. Stepiko M.T. (2011). Ukrainian identity: the phenomenon and principles of formation. Kyiv: NISS. [in Ukrainian].
20. Hahuha L. (Eds.). (2017). Ukraine: cultural heritage, national consciousness, statehood. Lviv, № 29. [in Ukrainian].
21. Grin'ko G. F. (Eds.). (2005). Ukrainian pedagogy in personalities. The twentieth century: textbook for students of higher educational institutions, in two books. Kyiv: "Lybid". [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2018 р.*

УДК 316.324.8:005

**Коваленко Єлена Ярославівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри арт-менеджменту  
та івент-технологій Національної академії  
керівних кадрів культури і мистецтв  
[biguss@meta.ua](mailto:biguss@meta.ua)

### СТАНОВЛЕННЯ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СТАРОДАВНЬОМУ КИТАЇ

**Мета роботи** – теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Стародавнього Китаю. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, цивілізаційний, соціокультурний, діяльнісний, історичний підходи, фундаментальні положення теорії й історії суспільства, його культури та управління. Використано загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні та узагальненні особливостей культури менеджменту в Стародавньому Китаї. **Висновки.** Основним здобутком культури менеджменту в цій країні є створення гармонійно збалансованої структури влади й управління, що базується на сакральному поясненні картини світу через чергування полярних сил "Інь" і "Ян", баланс і гармонія яких дозволяють підтримувати рівновагу і впорядкованість в суспільстві. Головними концепціями, що були сформовані в Стародавньому Китаї і вплинули на подальший розвиток китайської теорії, культури та мистецтва менеджменту, є конфуціанство, моїзм, легізм і даосизм. Конфуціанство трактує управління крізь призму сім'ї, де відносини правлячих і підданих представлені як сімейні, а управління здійснюється благородними мужами за допомогою моральних норм поведінки та ритуалів, а не жорстких законів. Моїзм орієнтує на воєнізовану організацію суспільства, що передбачає строгість, чіткість, старанність на основі глобального примусу, засудження аристократизму, використання не тільки звичаїв, а й законів в ім'я справедливості. Легізм пропонує концепцію поліцейського управління, заснованого на системі дуже жорстких законів і суворих покарань. Установкою даосизму в управлінні є утримання від активних дій, які йдуть врозріз із саморозвитком.

**Ключові слова:** культура менеджменту, Стародавній Китай, конфуціанство, суспільство.

*Коваленко Елена Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры арт-менеджмента и ивент-технологий Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств*

#### Становление культуры менеджмента в Древнем Китае

**Цель работы** – теоретический анализ и обобщение особенностей культуры менеджмента Древнего Китая. **Методологической основой** исследования является диалектический принцип познания, системный, цивилизационный, социокультурный, деятельностный, исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории общества, его культуры и управления. Используются общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, формализация. **Научная новизна**

исследования заключается в выявлении и обобщении особенностей культуры менеджмента в Древнем Китае. **Выводы.** Основным достижением культуры менеджмента в этой стране является создание гармонично сбалансированной структуры власти и управления, основанной на сакральном объяснении картины мира о чередовании полярных сил "Инь" и "Ян", баланс и гармония которых позволяют поддерживать равновесие и упорядоченность в обществе. Главными концепциями, которые были сформированы в Древнем Китае и оказали большое влияние на дальнейшее развитие китайской теории, культуры и искусства менеджмента, является конфуцианство, моизм, легизм и даосизм. Конфуцианство трактует управление через призму семьи, где отношения правящих и подданных представлены как семейные, а управление осуществляется благородными мужами с помощью нравственных норм поведения и ритуалов, а не жестких законов. Моизм ориентирует на военизированную организацию общества, предполагает строгость, четкость, исполнительность на основе глобального принуждения, осуждение аристократизма, использование не только обычаев, но и законов во имя справедливости. Легизм предлагает концепцию полицейского управления, основанного на системе очень жестких законов и суровых наказаний. Установкой даосизма в управлении является воздержание от активных действий, которые идут вразрез с саморазвитием.

**Ключевые слова:** культура менеджмента, конфуцианство, Древний Китай, общество.

*Kovalenko Elena, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Art Management and Event Technologies Department, National Academy of Supervisory Frame of Culture and Arts*

### **The development of Culture of Management in Ancient China**

**The purpose of the article** is theoretical analysis and generalization of the features of the management culture of Ancient China, which will contribute to the enrichment of the humanities science with new knowledge about the formation of a culture of governance at the stage of the birth of Eastern civilization. Methodology. The **methodological** basis of the study is the dialectical principle of cognition, systemic, civilization, sociocultural, activity, historical approaches, major provisions of the theory and history of society, its culture and management. The general scientific and interdisciplinary methods of research are used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, formalization. The **scientific novelty** of the results is to identify and generalize the features of the management culture in ancient China. **Conclusions.** The main achievement of the management culture in this country is the creation of a harmoniously balanced structure of power and management, based on the sacred explanation of the world picture about the alternation of the polar forces "Yin" and "Yang", whose balance and harmony allow maintaining stability and order in society. The main concepts that have been formed in ancient China and have significantly influenced the further development of Chinese theory, culture and art of management are Confucianism, Moiseism, Legislation, and Taoism. Confucianism treats governance through the prism of a family, where relations between rulers and subjects are presented as a family, and management is carried out by noblemen with the help of moral norms of conduct and rituals, and not strict laws. Moise focuses on the paramilitary organization of society, which involves rigor, clarity, diligence on the basis of global coercion, condemnation of aristocracy, the use of not only customs but laws in the name of justice. The legislation offers the concept of a police department based on a system of very rigid laws and harsh punishments. Establishing Taoism in management is a refrain from current actions that go against self-development.

**Key words:** Culture of Management, Ancient China, Society.

Актуальність теми дослідження. Життя людей характеризується різноманітною за змістом і формами діяльністю. З точки зору змісту можна виділити політичну, економічну, соціальну, наукову, культурну, освітню та багато інших видів діяльності. Серед цього розмаїття особливе місце займає менеджмент. Необхідність в менеджменті або управлінні виникла дуже давно, ще на зорі розвитку людства, коли люди стали об'єднуватися для виконання спільних дій в організації. Еволюція суспільства супроводжується постійним ускладненням організацій та менеджменту. Але на всіх етапах історичного розвитку залишається незмінним його основне призначення – забезпечення цілісності та життєздатності організацій [5; 10].

І хоч менеджмент як вид діяльності з'явився дуже давно, виділення його в окрему науку відбулося тільки наприкінці IX ст. З цього часу сформувалося багато напрямів менеджменту: наукове управління Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля, бюрократична школа М. Вебера, школа людських відносин М. Фоллет, поведінкова теорія А. Маслоу, кількісна концепція Л. Канторовича, системний підхід О. Богданова, ситуаційна школа Дж. Томпсона та ін. Всі вони "заточені" для умов індустріального суспільства. Що ж стосується менеджменту постіндустріального суспільства, то ці питання сьогодні тільки починають висвітлюватися у літературі, зокрема в працях таких сучасних вчених, як: І. Адізес, М. Вріс, Р. Дафт, П. Друкер, Г. Кунц, Я. Мартинишин, Б. Мільнер, К. Нордстрем, Т. Парсонс, М. Портер, П. Сенге, Б. Трентовський, Г. Хемел, Д. Хіксон, С. Чоудхари, Г. Шерман.

Проте всі ці дослідження переважно сфокусовані на економічних аспектах менеджменту нового та новітнього часу. Поза увагою вчених залишаються культурологічні аспекти управління й дуже багато цінних концепцій менеджменту стародавнього світу.

Метою статті є теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Стародавнього Китаю, що сприятиме збагаченню гуманітарної науки новими знаннями про становлення культури управління на етапі зародження східної цивілізації.

Виклад основного матеріалу. На північному сході від Стародавньої Індії, у Південно-Східній Азії існувала одна з найвеличніших країн світу – Стародавній Китай. Вона займала тільки частину тієї території, на якій нині розташований сучасний Китай. Стародавні китайці називали свою країну "Серединним квітучим царством", оскільки вважали, що вона лежить посеред чотирьох морів: Південного, Східного, Скалистого та Піщаного. Скалистим морем називали Тибет, гірський край на заході по ту сторону Гімалаїв, а Піщаним – сувору і безводну пустелю Гобі на півночі. Цю країну також називали "Піднебесною", а її правителів – Синами Неба, тому що верховним божеством вважалося Небо. Найбільші ріки Стародавнього Китаю, вздовж яких концентрувалися основні поселення – Хуанхе (жовта вода) і Янцзи (голуба вода).

Виникнення китайської цивілізації відносять до IV тис., хоча конкретні історичні відомості про це суспільство наводяться тільки починаючи з II тис. до н. е. З цього часу вся історія Стародавнього Китаю ділиться на такі періоди: Шан або Ін (XVI–XI ст. до н. е.), Чжоу і Чжаньго (XI–III ст. до н. е.), Цін (221–207 рр. до н. е.), Хань (206 р. до н. е. – 220 р. н. е.), протягом яких відбувалося становлення китайської цивілізації та культури менеджменту.

Найперші зародки давньокитайської цивілізації виникли у долині річки Хуанхе, де були розселені племена Ін. Відділення скотарства від землеробства і виокремлення ремесла, в цій спільноті, обумовило зростання виробництва, появу надлишкового продукту, виникнення торгівлі, різкого збільшення майнового розшарування населення і як наслідок – розпад родоплемінного ладу й утворення у XVI ст. до н. е. примітивної держави Шан [9]. Поділ праці зумовив виділення керуючої верхівки (правитель – Ван і його наближені родичі, знать) і рядових одноплемінників (вільні селяни-общинники, ремісники, торговці), а також рабів, якими могли бути тільки захоплені чужинці.

По мірі розвитку держави Шан створювався управлінський апарат. На чолі цього апарату був помічник Вану. Йому підкорялися три керівники невеликих відомств: господарського, що здійснювало нагляд за сільськогосподарськими і ремісничими роботами, торгівлею; земельного, яке відало земельним фондом; військового, що керувало військом країни. Влада правителя була абсолютною і необмеженою, а його постать вважалася божественною [2, 144–147].

У XI ст. до н. е. державу Шан завойовують чжоуські племена, які прийшли з басейну річки Вей і виникає нова давньокитайська держава Чжоу. Спочатку її структура управління була такою ж самою, як і в державі Шан. Але згодом, розширення територій Чжоу зумовило формування більш розгалуженої ієрархічної системи управління державою. Поряд із попередніми виникли нові відомства, які здійснювали управління фінансами, судами, релігійною сферою та ін. Зріс чиновницький апарат. Відбулося виникнення територіальних органів управління і поступова децентралізація державної влади. Внаслідок чого влада верховного правителя (Вана) поступово перестала бути абсолютною і деспотичною. Вона обмежувалася радою сановників, а в регіонах зосереджувалася у руках місцевих правителів: князів (гунів), баронів (хоу), графів (бо) [12, 237], які пізніше у результаті надмірної децентралізації змогли перетворити свої території на майже незалежні держави. Виникла як би імперія з постійно слабшавшою центральною владою і міцніючою владою на місцях.

У VIII ст. до н. е. імператор Чжоу втрачає політичний вплив на користь місцевих правителів, які перетворюють свої території на окремі самостійні царства та узурпують титули ванів. Згодом між цими удільними державами спалахують міжособні війни (період Чжаньго, або семи воюючих царств), що завершуються у III ст. до н. е. перемогою однієї із них та об'єднанням колишніх царств у імперію (спочатку Цін, а потім Хань) [1; 3], з гармонійно збалансованою і централізованою ієрархічною структурою влади та управління.

Вихідним, істотно важливим і характерним чинником, який, на наш погляд, відіграв визначальну роль у формуванні такої специфічної структури управління і культури давньокитайського менеджменту є сакральне пояснення картини світу на основі вчення найдавнішого правителя Фу Сі (III тис. до н. е.) про чергування полярних сил "Інь" і "Ян". Відповідно до цього вчення у світі все постійно змінюється, що обумовлено наявністю протилежних сутностей (небо, чоловіки – це Ян, а земля, жінки – Ін; весна, літо, день – Ян, а осінь, зима, ніч – Ін; батьки – Ян, сини – Ін; старші брати – Ян, молодші – Ін; цар – Ян, міністри – Ін; вищі – Ян, нижчі – Ін; контролювання інших – Ян, підкорення контролю – Ін; великі держави – Ян, менші – Ін; діяльність – Ян, відсутність дії – Ін і т. д.), які взаємодоповнюють одна одну та переходять одна в одну [4, 38–39]. Звідки випливає, що метою людського існування є баланс і гармонія протилежностей Ін і Ян, які дозволяють постійно підтримувати рівновагу і впорядкованість в суспільстві, природі, всесвіті та кожній окремій людині.

Стародавньокитайська управлінська думка глибока і оригінальна. Найбільш яскравою і відмінною її особливістю є поєднання сакрального та раціонального. Багато ідей і управлінських уявлень, що зробили великий вплив на подальший процес розвитку китайського менеджменту були

сформовані в V–III ст. до н. е. В історії Китаю наступних періодів навряд чи можна знайти таку управлінську теорію і культуру, яка тією чи іншою мірою б не використала багатющу спадщину китайських мислителів цієї епохи. Саме в цей період склалися основні напрямки китайської теорії, культури та мистецтва менеджменту. Такими можна вважати конфуціанство, моїзм, легізм і даосизм.

Одним із найбільш відомих напрямів культури менеджменту Стародавнього Китаю є конфуціанство. Його засновник – давньокитайський мислитель Конфуцій (551–479 рр. до н. е.). Основним джерелом вчення конфуціанства є збірник "Лунь Юй" (Бесіди і судження), складений учнями Конфуція після його смерті, що було офіційною політичною доктриною Китаю до 1949 р.

Основні методологічні установки управлінської теорії та особливості культури й мистецтва менеджменту Конфуція такі: божественне та природне начало влади; патріархально-патерналістська концепція держави, відповідно до якої держава – це величезна сім'я: правитель – батько, старші брати – чиновники, а молодші – працівники; мета держави й царської влади – загальне благо сім'ї; принцип старшинства, тобто поваги старших і синівської шанобливості; принцип соціально-політичної нерівності в суспільстві – "прості люди", "нижчі" та "молодші" повинні підкорятися "старшим", "найкращим", "благородним"; принцип доброчесності – "де", який розповсюджується на всіх людей, причетних до управління; підпорядкування верховних керівників строгим нормам "лі" – почуття обов'язку й справедливості, прагнення до знань, вірності, поваги до старших, гуманного ставлення до підлеглих; сувора формалізація й організація будь-якої діяльності, кожен повинен дотримуватися своїх обов'язків і перебувати на відведеному йому місці, посаді; прагнення кожної людини до моральної досконалості [6, 14–53].

Хоча у Конфуція відсутня точна й детальна схема організації управління, ним були висунуто низку ідей, які лягли в основу китайської державності. У цілому менеджерські ідеї Конфуція можна звести до наступного [6]:

- 1) управління повинне здійснюватися тільки на підставі закону;
- 2) управитель має дотримуватися етичних принципів, одним із яких є правило: "Чого не бажаєш собі, не роби й іншим". Порушення цих принципів відноситься до головних причин антагонізму між керуючими та керованими;
- 3) управління неможливе тільки за допомогою жорстоких законів. Таким шляхом можна викликати страх, але не досягти морального оновлення. Тільки управління людьми на основі їх розумового та морального розвитку здатне змусити людину соромитися поганих справ. Найстрашніша криза – моральна, пов'язана із занепаданням етичних норм і совісті;
- 4) суспільство має бути побудовано за строго ієрархічним принципом, що забезпечує чіткий поділ праці й обов'язків людей;
- 5) ефективне управління можливо тільки на основі вивчення попереднього досвіду й постійного пізнання нового.

У трактаті "Бесіди і судження" розглядаються також конкретні практичні поради з менеджменту: залучати до управління доброчесних і здібних; прощати підлеглим дрібні провини; неквапливо приймати рішення й обережно висловлювати свою думку; уникати ризику та небезпеки й діяти з обачністю; не перевантажуватися дрібницями, через які можна не вирішити велику справу; не кидається словами, якщо не можеш підтвердити їх справами [6, 138–139].

У конфуціанстві розглядалися питання оцінки ефективності управлінської діяльності. На думку Конфуція і його послідовників, такими показниками можуть бути: соціальна стабільність суспільства, економія на витратах, зменшення податків і зростання народного добробуту, накопичення надлишків у суспільстві.

Одним із представників чжоуського конфуціанства є видатний воєначальник Сунь-цзи (313–238 рр. до н. е.). Основною його працею вважається "Трактат про військове мистецтво". Іноді цей твір навіть розглядається як перша праця у галузі стратегічного менеджменту [7, 311]. До числа найбільш відомих принципів військової моделі управління запропонованих Сунь-цзи, що зробили великий вплив на розвиток китайської культури та мистецтва менеджменту, належать такі [13]:

- 1) будь пильний у підготовці й не лінуйся;
- 2) глибоко вникай у ситуацію і потаємно чекай помилки ворога;
- 3) знання наперед не можна отримати ні від богів ні від демонів, знання про становище противника можна отримати тільки від людей;
- 4) можна перемогти хитрістю і прихованістю. Краще із кращого – підкорити чужу армію, не борючись;
- 5) найгірше – осаджувати фортеці. Почекай, поки ворог покине фортецю, і нападай передусім на те, що він любить;
- 6) не надавай чиновницьких посад тим, хто не має здібностей, не заохочуй тих, хто не має заслуг, не карай тих, хто не скоював злочину;

7) слід шанувати мудрих і надавати посади й ранги відповідно до таланту. Серед народу не повинно бути ледачих щасливчиків;

8) для ефективного управління необхідно розробити систему нагород і почестей, а також суворих покарань і штрафів.

Сунь-цзи відомий своєю тезою про те, що людина за своєю природою порочна, їй властиві "природні інстинкти": злість, заздрість, користолюбство, розбещеність [13, 231–233, 235]. Єдиними засобами пом'якшення й усунення цих проявів є виховання і навчання.

Принципи управлінського мистецтва військових, викладені в праці Сунь-цзи, не тільки мали великий вплив на розвиток китайської управлінської думки, а й продовжують у тій чи іншій формі використовуватися сучасними менеджерами.

Ідеї державного управління знайшли відображення у моїзмі – вченні, засновником якого був Мо-цзи (479–400 рр. до н. е.). Це вчення викладено в однойменному трактаті "Мо-цзи" та відображає, по суті, інтереси нижчих шарів суспільства. У "Мо-цзи" викладаються принципи природної рівності всіх людей, а виникнення держави трактується на основі верховної влади, що належить народу. Мо-цзи висунув ідею договірної походження держави та управління. Причому держава є своєрідним інструментом глобального примусу в ім'я ідеї великої справедливості та рівновеликості.

У розділі "Наближення служивих" написано: "Якщо, керуючи царством, не піклуватися про служивих, то країна буде втрачена" [11, 181]. Зі збережених розділів трактату можна виділити такі, як "Шанування мудрості", "Проти покарань", "Про економію і витрати" та інші, в яких розкривається механізм державного управління. Причому теоретична платформа моїзму була орієнтована на воєнізовану організацію суспільства, що передбачало строгість, чіткість, старанність у процесах управління.

Мо-цзи засуджував аристократизм і вимагав проведення реформ в інтересах народу. Він вніс у китайську політичну думку ідею егалітаризму, пов'язану з відмовою від розкоші. Мо-цзи вважав, що здійснення перетворень передбачає не тільки використання звичаїв, але й встановлення нових правил у формі законів.

Основні управлінські ідеї Мо-цзи можна звести до наступного [11]:

- 1) ефективне управлінське рішення вимагає розуміння дійсних причин існуючих проблем;
- 2) тільки на основі вивчення минулого можна пізнати майбутнє;
- 3) кінцевою метою та найважливішим критерієм правильного управління є благо народу;
- 4) керівник повинен володіти не тільки високим престижем (для поваги) і великим окладом (для довіри), а й великими повноваженнями (щоб боялися);
- 5) вищою чеснотою керівника є справедливість;
- 6) держава процвітає і в ній є порядок, якщо знатні люди успішні в управлінні, а прості люди старанні в ремеслі та землеробстві. Головна причина заворушень у державі – бідність людей. Нагодуйте людей, і заворушень не буде;

7) необхідно дотримуватися принципу винагороди за працю: якщо людина старанна в праці, вона повинна бути ситою, якщо ні – залишатися голодною;

8) людський характер залежить від життєвих обставин: в урожайний рік люди стають чуйними й добрими, а в неврожайний – черствими та злими.

Саме з часів Мо-цзи право стало асоціюватися не тільки з ритуалом "лі", а й з покаранням "сін" і законом "фа".

Моїзм був попередником легізму, важливої філософської течії, що змагалася із конфуціанством. Цю течію доби Чжаньго ще називали "Школою законників". Основною ідеєю школи була рівність всіх перед Законом і Сином Неба. Виходячи з цього, будь-який простолюдин мав право дослужитися до першого міністра, оскільки титули повинні роздаватися не за народженням, а за реальні заслуги.

Засновником легізму вважається правитель області Шан, видатний державний діяч і реформатор Шан Ян (390–338 рр. до н. е.). Свої погляди він виклав у трактаті "Книга правителя області Шан". Шан Ян створив концепцію поліцейського управління, заснованого на системі жорстких законів і суворих покарань. Тільки так, на його думку, можна привчити людей до порядку. До числа основних принципів і мистецьких особливостей управління державою, запропонованих представниками легізму, можна віднести наступні [14]:

1) інтереси держави понад усе. Основне призначення держави – протистояти злому началу в природі людини. Джерелом соціального зла є людина. Вища мета правителя полягає у створенні могутньої держави;

2) головний метод державного управління – метод покарань і заохочень. Нагород має бути мало, а покарань багато;

- 3) ідеальна держава припускає наявність сильної верховної влади, добре озброєної армії, обмеження свавілля чиновників і місцевих правителів;
- 4) люди повинні бути рівні перед законом. Закон – це покарання і воно повинно бути дуже жорстоким – широко має застосовуватися смертна кара, причому болісна;
- 5) відносини між владою і народом повинні розглядатися як протиборство ворогуючих сторін;
- 6) потрібно заохочувати землеробство, й взагалі працьовитість і ощадливість, а засуджувати – неробство та заняття другорядними видами діяльності, такими як мистецтво й торгівля.

Багато принципів легістів були застосовані на практиці. З одного боку, це призвело до утворення в Китаї сильної централізованої держави, а з іншого – сприяло встановленню в країні деспотичного режиму правління.

Даосизм – старокитайська філософська течія, заснована Лао-цзи (VI–V ст. до н. е.). Погляди Лао-цзи викладені в трактаті "Дао де цзін" (Книга шляху і благодаті). На відміну від традиційних для Китаю тлумачень "дао" як прояву небесної волі, в даосизмі "дао" трактується як природна закономірність, незалежна від небесного владики, тому відносно "дао" всі рівні. "Дао" визначає усі закони неба, природи та суспільства. Причиною будь-яких недоліків у суспільстві є відхилення від "дао" [8, 9].

Основною методологічною і культурною установкою даосизму є принцип утримання від активних дій. На думку Лао-цзи, для відновлення справедливості необхідно повернутися до природності, відкинувши все неприродне або штучне, наприклад, надумані установки в сфері управління і законодавства. У цьому відношенні даосизм є філософією "недіяння", згідно з якою саме бездіяльність, а не активність приносить людям щастя і спокій [8, 34]. У той же час, даосизм вимагає не відсутність дії як такої, а тільки відсутність дії, яка йде врозріз із принципом саморозвитку, оскільки все суще є результатом саморозвитку.

По суті, Лао-цзи пропонує відмовитися від цивілізації, від подальшого вдосконалення суспільства й законів і повернутися до природи, патріархальної простоти минулого. Наприклад, він закликає до життя у маленьких, розрізаних селищах, відмови від усього нового, в тому числі від знарядь праці та писемності. На його думку, управління країною на основі знань приносить їй нещастя, а без їх застосування – веде країну до щастя. Керувати людьми, в яких багато знань, занадто важко, тому треба не просвіщати народ, а одурачувати його. Причому управляти легше малим і невеликим, ніж великим та численним народом [8, 91–93].

Деякі такі висловлювання Лао-цзи можна розглядати як ідеї ситуаційного управління: методи та стиль управління вибираються управителем за ситуацією, відповідно до неї; немає спочатку поганих або спочатку гарних методів чи стилів управління – є відповідні ситуації або невідповідні (неадекватні); мудрість керівника, мистецтво управління полягає у здатності правильно вибрати метод і стиль управління, відповідний конкретній ситуації (в умовах кризи не можна управляти тими ж методами, що й при нормальному розвитку країни) [8, 178].

У рамках даосизму були розглянуті принципи ефективного управління. Головними з них можна назвати наступні [8]:

- 1) керівник не повинен піднімати досягнення цілей суспільства цілями особистого збагачення, він повинен уміти сам себе обмежувати;
- 2) керівник не повинен бути самовпевненим;
- 3) керівник не повинен робити нічого такого, що гальмувало би прояв принципу саморозвитку;
- 4) серця і душі простолюдинів треба робити порожніми, а їх шлунки й гаманці – повними;
- 5) керівник повинен дивитися на будь-яку справу як на важку й для її вирішення мобілізувати всі свої ресурси, щоб у результаті вона стала легкою;
- 6) керівник повинен пам'ятати про те, що здійснення великого починається з малого;
- 7) мудрий керівник повинен залишатися "невидимим" для своїх підданих, кращий той, про якого люди знають лише те, що він існує.

Таким чином, у більшості давньокитайських філософських трактатів основну увагу сконцентровано на розгляді проблем держави та управління. Відмінні риси цих трактатів, що мають системне й світоглядне значення такі: раціональність; розгляд управлінських питань, як і будь-яких інших, із точки зору культури та менталітету китайського народу; розробка рекомендацій, що стосуються управління державою у цілому, а не конкретними підприємствами та організаціями; орієнтація на психологію управління, уміння психологічно переграти конкурента, супротивника, підлеглого і т. д.

Багато елементів управлінської культури та мистецтва, запропонованих видатними державними діячами, філософами й мислителями Стародавнього Китаю, реалізовані на практиці та використовуються по нині.

Висновки. Одержані в ході дослідження результати доповнюють науку новими знаннями про становлення культури менеджменту на етапі зародження китайської цивілізації й дають можливість дійти таких висновків:

1. У XVI ст. до н. е. виникає перша китайська держава Шан з жорсткою ієрархічною структурою управління, центральним апаратом (правитель – Ван, його помічник, знать) і трьома відомствами, де влада правителя абсолютна, божественна та необмежена.

2. У XI ст. до н. е. цю державу завойовують чжоуські племена і виникає нова держава Чжоу. В міру розширення її території формується розгалужена децентралізована система управління державою, появляються нові відомства і територіальні органи управління. Водночас внаслідок надмірної децентралізації влада верховного правителя перестає бути абсолютною і виникає імперія з постійно слабшавшою центральною владою та міцніючою владою на місцях.

3. У VIII ст. до н. е. верховний правитель Чжоу втрачає політичний вплив на користь місцевих правителів, які перетворюють свої території на окремі царства та узурпують титули ванів. Згодом між цими удільними державами спалахують війни, що завершуються у III ст. до н. е. перемогою однієї з них та об'єднанням в імперію (спочатку Цінь, потім Хань) з гармонійно збалансованою і централізованою ієрархічною структурою влади та управління.

4. Базисом, який відіграв визначальну роль у формуванні такої специфічної культури давньокитайського менеджменту, є сакральне пояснення картини світу на основі вчення про чергування полярних сил "Інь" і "Ян", баланс і гармонія яких дозволяють підтримувати рівновагу і впорядкованість в суспільстві.

5. Давньокитайська управлінська думка глибока і оригінальна. Її особливістю є поєднання сакрального та раціонального. Багато ідей, що зробили великий вплив на подальший процес розвитку китайського менеджменту були сформовані в V–III ст. до н. е. Саме в цей період склалися основні напрямки китайської теорії, культури та мистецтва менеджменту: конфуціанство, моїзм, легізм і даосизм.

6. Конфуціанство трактує управління через призму сім'ї, де відносини правлячих і підданих представлені як сімейні: молодші залежать від старших, влада керівника прирівнюється з владою батька. Управління мають здійснювати благородні мужі за допомогою традиційно сформованих норм поведінки людей і ритуалів, а не за допомогою жорстких законів.

7. Теоретична платформа моїзму була орієнтована на воєнізовану організацію суспільства, що передбачало строгість, чіткість, старанність у процесах управління на основі глобального примусу, засудження аристократизму, використання не тільки звичаїв, але й встановлення нових правил у формі законів в ім'я справедливості та рівновеликості всіх людей.

8. Легізмом була запропонована концепція поліцейського управління, заснованого на системі жорстких законів і суворих покарань, яких має бути дуже багато, та заохочень, яких має бути мало. Застосування цього на практиці призвело до утворення в Китаї сильної централізованої держави та встановленню деспотичного режиму.

9. Основною методологічною установкою даосизму в управлінні є утримання від активних дій, які йдуть врозріз із саморозвитком. Висловлювалися також ідеї ситуаційного менеджменту: методи та стиль управління вибираються за ситуацією; мудрість керівника полягає у здатності правильно вибрати метод і стиль управління, відповідний конкретній ситуації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні та узагальненні особливостей культури менеджменту Стародавнього Китаю, а практичне значення – у доповненні теорії та історії культури теоретичними знаннями щодо розвитку світової культури й мистецтва управління.

Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямі може стати дослідження культури менеджменту в інших країнах Стародавнього Сходу.

### *Література*

1. Васильев К. В. Истоки китайской цивилизации. Москва : Наука, 1998. 653 с.
2. Грей Дж. История Древнего Китая. Пер. с англ. Москва : Центрполиграф, 2006. 598 с.
3. Жерне Ж. Древний Китай. Пер. с фр. Москва : АСТ, 2004. 457 с.
4. История Китая с древнейших времен до наших дней. Под ред. Л. В. Симоновской. Москва : Высшая школа, 1974. 532 с.
5. Коваленко Є. Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 3. С. 56–60.
6. Конфуций. Лунь Юй. Пер. с древнекит. Москва : Восточная литература, 1998. 588 с.
7. Крейнер С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент. Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 355 с.
8. Лао-цзы. Дао дэ цзин. Пер. с древнекит. Москва : Центрполиграф, 2016. 224 с.
9. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління : монографія. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2017. 230 с.
10. Мартинишин Я., Коваленко Є. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 1. С. 5–32.

11. Мо-Цзы. Древнекитайская философия : в 2 т. Под ред. Л. В. Литвиновой. Москва : Мысль, 1993. Т. 1. С. 181–196.
12. Очерки истории Китая с древности до "опиумных" войн. Под ред. Ю. Шан. Пер. с кит. Москва : Мысль, 2009. 611 с.
13. Сунь-Цзы. Трактат о военном искусстве. Пер. с древнекит. Москва : Азбука, 2016. 480 с.
14. Шан Ян. Книга Правителя области Шан. Пер. с древнекит. Москва : Азбука, 2015. 114 с.

#### References

1. Vasil'ev, K. V. (1998). The origins of Chinese civilization. Moscow: Nauka [in Russian].
2. Gray, J. (2006). History of Ancient China. (Trans. in Eng.). Moscow: Tsentrpoligraf [in Russian].
3. Zherne, Zh. (2004). Ancient China. (Trans. in Fr.). Moscow: AST [in Russian].
4. Simonovskaya, L. V. (Ed.). (1974). History of China from ancient times to our days. Moscow: Vysshaia shkola [in Russian].
5. Kovalenko, E. (2017). Culture and Art of Management as the Basis of Modern Management Philosophy. Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadrov kul'tury i mystetstv, 3, 56-60 [in Ukrainian].
6. Konfutsii. (1998). Lun Yu. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Vostochnaia literatura [in Russian].
7. Kreiner, S. (2005). Library of Selected Works on Business. Books that made management. (Trans. in Eng.). Moscow: Olimp-Biznes [in Russian].
8. Lao-tszy. (2016). Dao de tszin. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Tsentrpoligraf [in Russian].
9. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, E. (2017). Management of Preindustrial Society: Theory, History, Culture and Art of Management. Bila Tserkva: Pshonkivs'kyj O. V. [in Ukrainian].
10. Martynyshyn, Y. (2016). Civilization at the point of bifurcation: the emergence of a new social order and the modern model of management of political, economic and socio-cultural spheres. Ekonomika i menedzhment kul'tury, 1, 5-32 [in Ukrainian].
11. Litvinova, L. V. (Ed.). (1993). Mo-Tszy. Ancient Chinese philosophy. (Vol. 1). Moscow: Mysl' [in Russian].
12. Shan, Iu. (Ed.). (2009). Essays on the history of China from antiquity to "opium" wars. (Trans. in Chin.). Moscow: Mysl' [in Russian].
13. Sun'-Tszy. (2016). A treatise on military art. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Azbuka [in Russian].
14. Shan Ian. (2015). The book of the ruler of the Shan. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Azbuka [in Russian].

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2018 р.*

УДК 395.6:338.24

**Конюкова Ірина Янівна**  
доцент кафедри філософії  
Київського національного університету  
культури і мистецтв

### ЕТИКЕТНІ НОРМИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ: ПОЄДНАННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО

**Метою роботи** є дослідження етикетних норм управлінського спілкування, визначення інноваційних змін, які зумовлені трансформацією самої моделі управління, та взаємодії традиційних етикетних норм із новими в умовах управлінської діяльності. **Методологія дослідження** ґрунтується на загальнонаукових принципах дослідження – історичному, термінологічному, системному. Мета та завдання публікації обумовили застосування таких методів дослідження, як аналіз, синтез, узагальнення, що дало можливість уточнити визначення поняття "етичні норми", дати власне тлумачення даної категорії. Системно-структурний метод дав змогу виявити функціональність етикетних норм управлінського спілкування. **Наукова новизна** полягає у виявленні інноваційних етикетних норм управлінського спілкування та їх взаємодії з традиційними, встановлено вплив етикетних норм на організаційну (корпоративну) культуру. **Висновки.** Етикетні норми управлінського спілкування доцільно вивчати на стику теорії управління та культурології. Основними функціями, які виконує етикет та нетикет в управлінському спілкуванні, є регулятивна та інтеграційна. Традиційні етикетні норми управлінського спілкування доповнюються інноваційними, які виникли внаслідок впровадження в управлінську практику нових інформаційно-комунікаційних технологій. Впровадження механізмів етикету в управлінську діяльність має бути на постійній основі, оскільки нинішній рівень управлінської культури недостатньо високий.

**Ключові слова:** публічне управління, методи публічного управління, управлінське спілкування, етикет, етикетні норми, етикетні принципи, організаційна культура, критика, нетикет.