

## КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ СТАРОДАВНЬОГО ЄГИПТУ, ШУМЕРУ ТА ВАВИЛОНІЇ

**Мета статті** – теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії, що слугуватиме збагаченню науки системними знаннями про розвиток культури управління на стадії рабовласницького суспільства. **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, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні та системному узагальненні особливостей культури менеджменту в стародавніх Єгипті, Шумері та Вавилонії. **Висновки.** Основними здобутками культури менеджменту в цих країнах є, по-перше, створення ієрархічної територіально-функціональної системи управління із переважанням єдиних писаних законів і правил поведінки та започаткування бюрократичної системи організації з елементами світської манери управління. По-друге, суттєве поглиблення поділу фізичної та розумової праці й на цій основі поява перших професійних менеджерів (візирів, чиновників, писарів та ін.) та спеціалізованих працівників, заснування перших шкіл з підготовки менеджерів із формуванням у них не тільки професійних, а й передусім високих моральних якостей. По-третє, розробка загальних принципів керівництва: влади і впливу; покарання і заохочення; мотивації та стимулювання; доброзичливості й справедливості; старанності та дисципліни; планування, організації, координації, інтеграції, обліку, контролю й оплати праці; документальної реєстрації процесів управління; створення і підтримка позитивного образу (іміджу) керівника.

**Ключові слова:** культура менеджменту, Стародавній Єгипет, Шумер, Вавилонія.

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

### **Культура менеджмента Древнего Египта, Шумера и Вавилонии**

**Цель работы** – теоретический анализ и обобщение особенностей культуры менеджмента Древнего Египта, Шумера и Вавилонии, что послужит обогащению науки системными знаниями о развитии культуры управления на стадии рабовладельческого общества. **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, синтез, индукция, дедукция, сравнение, обобщение, формализация. **Научная новизна** исследования заключается в выявлении и системном обобщении особенностей культуры менеджмента в древних Египте, Шумере и Вавилонии. **Выводы.** Основными достижениями культуры менеджмента в этих странах является, во-первых, создание иерархической территориально-функциональной системы управления с преобладанием единых писанных законов и правил поведения, начала бюрократической системы организации с элементами светской манеры управления. Во-вторых, существенное углубление разделения физического и умственного труда и на этой основе появление первых профессиональных менеджеров (визирей, чиновников, писцов и т. п.) и специализированных работников, основания первых школ по подготовке менеджеров с формированием у них не только профессиональных, но и прежде всего высоких моральных качеств. В-третьих, разработка общих принципов руководства: власти и влияния; наказания и поощрения; мотивации и стимулирования; доброзичливости и справедливости; усердия и дисциплины; планирования, организации, координации, интеграции, учета, контроля и оплаты труда; документальной регистрации процессов управления; создание и поддержание положительного образа (имиджа) руководителя.

**Ключевые слова:** культура менеджмента, Древний Египет, Шумер, Вавилония.

*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*

### **Management Culture of Ancient Egypt, Sumerians, and Babylon**

**The purpose of the article** is theoretical analysis and generalization of the features of the management culture of Ancient Egypt, Sumerians, and Babylon, which will serve the enrichment of science with system knowledge of the development of the culture of management at the stage of the slave society. The **methodological** basis of the study is the rational principle of cognition, systemic, civilization, sociocultural, activity, historical approaches, basic provisions of the theory and history of society, its culture and management. Methodology. Common scientific and interdisciplinary research methods are used: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, generalization, formalization. The **scientific novelty** of the results is to identify and systematically generalize the features of the management culture in ancient Egypt, Sumerians, and Babylon. **Conclusions.** The main achievements of the management culture in these countries are, firstly, the creation of a hierarchical territorial-functional management system with a predominance of unified written laws and rules of conduct and the establishment of a bureaucratic system of organization with elements of secular management. Secondly, a significant deepening of the division of physical and mental labor and on this basis the

appearance of the first professional managers (viziers, officials, scribes, etc.) and specialized staff, the establishment of the primary schools for the training of managers with the formation of not only professional ones, but also and above all of high moral qualities. Third, the development of general principles of governance: power and influence; punishment and encouragement; motivation and stimulation; benevolence and justice; diligence and discipline; planning, organization, coordination, integration, accounting, control and payment of labor; documentary registration of management processes; creation and maintenance of a positive image of the head.

**Key words:** Management Culture, Ancient Egypt, Sumerians, Babylon.

Актуальність теми дослідження. Розвиток світової цивілізації і суспільства нерозривно пов'язаний з управлінською діяльністю людей (менеджментом). Результатом цієї діяльності є особливий нематеріальний продукт, сутність якого виражається у перетворенні хаосу в порядок і забезпеченні цілісності та життєздатності організацій. Останні є різноманітними об'єднаннями людей з метою вирішення особистих потреб. І тому, суспільство можна уявити як сукупність різних за розмірами і призначенням організацій, або як одну супервелику організацію людей. Відповідно до цього, можна стверджувати, що всі ці великі й малі різнорівневі організації суспільства синтезують у собі певну культуру, яка еволюціонує у міру розвитку організацій і людей, включених у ці організації. З огляду на це, менеджмент слід розглядати як феномен культури, як складне соціальне явище, органічно вплетене в культуру кожної людини, організації та суспільства загалом [9; 10].

Історія менеджменту бере свій початок у первісному суспільстві, де появилися перші, найпростіші організації людей. З цього моменту розпочинається процес накопичення знань про управління, які спочатку передавалися усно від покоління до покоління, а з виникненням писемності, вони стали передаватися і в письмовій формі. Проте активне вивчення цієї важливої царини людської діяльності, вже як наукової галузі, розпочалося тільки наприкінці XIX ст. Дослідженню менеджменту присвятили свої праці такі відомі вчені, як: І. Адізес, Ч. Барнард, О. Богданов, М. Вебер, Р. Дафт, П. Друкер, Й. Завадський, Г. Кунц, А. Маслоу, Е. Мейо, Б. Мільнер, Т. Парсонс, М. Портер, Г. Таун, Ф. Тейлор, Дж. Томпсон, Б. Трентовський, А. Файоль, Г. Хемел, Д. Хіксон і багато інших.

Відзначаючи вагомість досліджень цих та інших вчених, слід зазначити, що вони переважно зосереджені на менеджменті нового та новітнього часу, в основі яких покладено формальний, науковий метод пізнання дійсності. Поза увагою науковців залишаються більш ранні вчення, культура та мистецтво управління, які в силу обмеженості наукового методу не можуть бути достатньо повною мірою розкритими та зрозумілими.

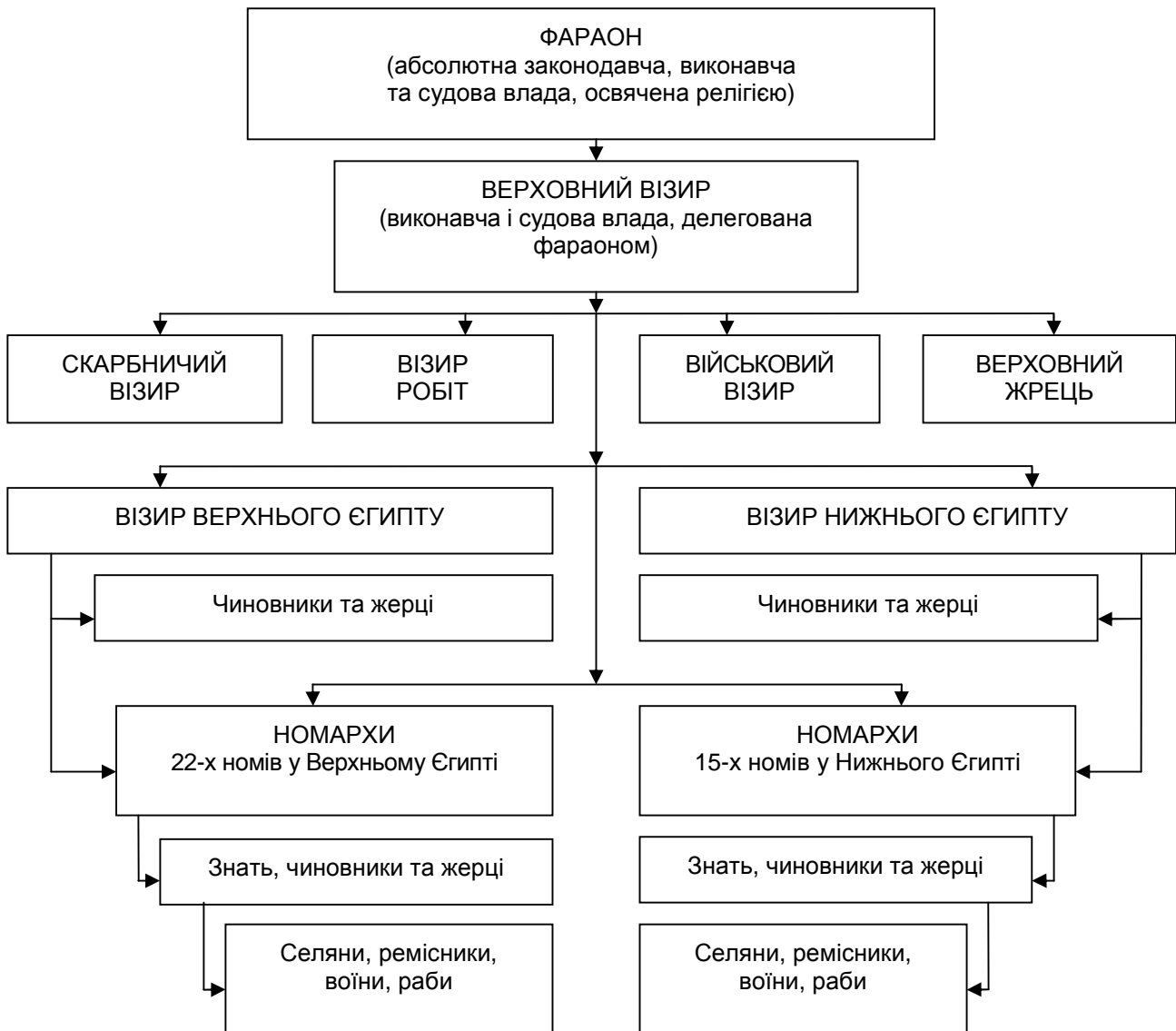
Метою роботи є теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії, що слугуватиме збагаченню науки системними знаннями про розвиток культури управління на стадії рабовласницького суспільства.

Виклад основного матеріалу. Основною ознакою рабовласництва є переважання натурального сільського господарства та ремесла. Водночас характерним для цієї стадії розвитку суспільства також є поступове виникнення і поширення товарного виробництва та грошового обігу. Процес становлення цієї моделі суспільства та управління протікав у різних країнах по-різному. Виділяють дві основні моделі рабовласницьких суспільств: східну (азійську) й античну (європейську), в яких склалися принципово відмінні культури менеджменту.

Стародавній Єгипет є найстарішим суспільством азійського типу, яке існувало у північно-східній Африці вздовж нижньої течії річки Ніл. Вважається, що саме в Стародавньому Єгипті у сер. IV тис. до н. е. вперше виникла система єдиної національної держави й управління. Одночасно зі створенням централізованої держави сформувалася її адміністративна територіально-функціональна організація. Вона охоплювала три рівні: місцевий, регіональний і центральний (рис. 1). Єгиптяни першими визнали необхідність організації праці, її планування та контролю [3, 84].

Для Стародавньої єгипетської держави була характерна жорстка ієрархія. На вершині цієї ієрархії знаходився фараон. Його абсолютна влада освячувалася релігією. Крім фараона, панівне становище займали візирі, за якими закріплювалися відомства та регіони, а також номархи (керівники областей). У привілейованому становищі перебували й різні чиновники. Вони були залежні від фараона, отримуючи від нього платню грошима або натурою. Багато чиновників володіли землею, палацами й слугами до тих пір, поки перебували на службі.

У Стародавньому Єгипті при дворі фараона існували спеціальні школи підготовки чиновників, які можна вважати певним прототипом сучасних шкіл менеджменту. Там молодих людей, готували до управлінської кар'єри. Особливо шкільні вчителі стежили за моральним обличчям майбутніх чиновників. Високе покликання і професія, яку вони повинні отримати в майбутньому, вимагали від юнаків вести гідний спосіб життя [8]. Мало вміти грати на флейті, читати на розспів під псалтир або співати під акомпанемент гуслі. Треба ще вміти змусити себе не робити того, що тобі найбільше подобається, наприклад, пити пиво або вино, радіючи у товаристві дівчат. Майбутні чиновники повинні були досконало знати придворний і службовий ритуал: кому і які знаки привітання чинити, як і в якому тоні розмовляти з особами одного рангу, вище- і нижчестоящими, від кого й через кого приймати письмові доповіді [1, 128–129].



**Рис. 1. Структура управління Стародавнього Єгипту**  
 Джерело: розроблено на основі [3; 4; 11; 12; 13; 16; 17]

У майбутніх чиновників формувалася своя субкультура, звичаї і традиції, існувала особлива чиновницька дотепність, незрозуміла представникам інших професій. Багато часу приділялося риторичі, написанню гімнів, читанню різного роду настанов і повчань.

Чиновник старовини – це, як правило, людина вчена, вихована, освічена. Займаючись питаннями пристойної поведінки й гарного тону як знаків приналежності до вищого класу, школярі багато часу присвячували релігійним та етичним проблемам. Вони обговорювали проблеми благоустрою держави й суспільства, економного ведення господарства, справедливого ставлення до нижчих класів, запобігання невдоволення і соціальної напруги, законодавства та практичної астрономії. Мудрі наставники вчили їх, як тримати себе в середовищі наймудріших людей, у гостях, в сім'ї, із підлеглими, з начальством [1, 131].

Школи чиновників називалися домами учіння писанню. Потрапити туди було заповітною мрією представників середнього класу. Навчитися грамоті означало вибитися в люди. У "Повчаннях Ахтоя", Єгипетського громадянина, який влаштував свого сина Піопію в придворну школу, говориться: "Немає нічого вище книг. Як у воді плавай в книгах – ти знайдеш у них повчання: якщо писар знаходиться при дворі, він не буде жебраком. Я не знаю іншої посади, яка могла б дати привід до подібного вислову, бо кажу тобі любити книги як рідну матір і висловлюю перед тобою всі переваги. Вони вище всіх інших посад: немає на землі нічого вище їх" [15, 31–36]. Усе це підтверджує велику мудрість давньоєгипетських правителів, які так дбали про підготовку та виховання майбутніх чиновників-управлінців для своєї держави.

Ще однією особливістю Стародавнього Єгипту, як і інших східних суспільств, була висока ступінь централізації економіки. Селянин самостійно вів господарство, жив з родиною у власному будинку, а зерно для посіву й роботу худобу він отримував на певний час від держави. Урожай фактично знаходився у розпорядженні держави, більша його частина йшла на державні склади, а хліборобові залишали тільки частину необхідну для життя його сім'ї. Так само централізовано розподілялася основна маса виробленого продукту. Общинники, що працювали на іригаційних та будівельних об'єктах, отримували інструмент і провіант із державних сховищ.

Відмінною рисою давньоєгипетського господарства була також державна власність на землю й іригаційні споруди, які становили його господарську основу. Вважається, що однією з причин виникнення Давньоєгипетської держави як раз й була необхідність об'єднання і координації сил землеробів-общинників для будівництва зрошувальних систем [6, 94–116].

У Стародавньому Єгипті з'явилися перші письмові джерела, в яких розглядалися найпростіші аспекти управління. Так, у давньоєгипетському царстві вперше була створена система суворого обліку та контролю матеріальних і трудових ресурсів: по-перше, проводився перепис населення, який вівся за становими групами: воїни, жерці, царські землероби та майстри; по-друге, складався земельний кадастр, у якому відображалися результати регулярного огляду й обміру державної (царсько-храмової) землі; по-третє, існувало розгалужене відомство зі збору податків (у державну казну спрямовувалося 22,5 % врожаю, а за контроль над державною землею місцеві храми отримували 7,5 % зібраного врожаю); по-четверте, з метою поліпшення організації управління стали складатися своєрідні посадові інструкції для найбільш важливих учасників процесу управління державним майном. У них визначалися основні функції і порядок службової діяльності, права й обов'язки чиновників різних рівнів. У багатьох давньоєгипетських джерелах, наприклад написах на гробницях, пірамідах і спеціальних папірусах із дорученнями, представлена детальна характеристика діяльності вищих сановників – візирів і специфічної групи державних чиновників – переписувачів [11, 114–135].

Візири були головними виконавцями волі фараона та були керівниками всіма справами держави. Вони займалися питаннями центрального управління як на закріплених за ними територіях, так і в підпорядкованих їм відомствах. Візир був представником фараона, він приймав усі звернення до царя, передавав його розпорядження, що стосуються різних господарських й управлінських питань на територіях, закріплених за візиром, у деяких випадках візир міг замінити фараона, коли той був відсутній. На закріпленій території візир призначав ключових керівників і кожні чотири місяці повинен був заслуховувати їх звіти про справи, регулював відносини з начальниками округів і військами, правителями поселень, встановлював кордони володінь і пасовищ, визначав й організовував збір податків, займався організацією сільськогосподарських робіт і будівництва гребель. Таким чином, візира можна розглядати як першого професійного керівника, який займався організацією, координацією і контролем практично всіх видів діяльності й приймав рішення з усіх питань, від яких залежить розвиток держави [3, 217–218].

Писарі розглядалися як керівники місцевого рівня. Вони виконували різні адміністративно-фінансові функції: здійснювали організацію праці майстрів і допоміжних робітників, контролювали її виконання, видавали зерновий пайок, займалися складанням текстів і діловодством. Посада писаря не тільки була почесною, але й давала можливість отримувати прямий і додатковий дохід від своєї діяльності, звільняла від податків та захищала від важкої праці. Серед писарів існувала спеціалізація і градація: наприклад, були писар пасовищ, писар документів, писар царського війська, наглядач писарів і т. д. [3, 223].

У цілому для древніх єгиптян було характерне прагнення до документальної реєстрації подій. Обов'язково підкріплювалася документами діяльність в органах управління, фіксувався рух грошових коштів: скільки було отримано грошей, коли, від кого, які були напрями їх використання.

Окремі елементи культури менеджменту знайшли вираз у культових спорудах. При будівництві пірамід і храмів уперше був набутий масштабний досвід планування, координації та інтеграції діяльності величезного числа людей, знадобилося чітке розмежування діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії, розмежування праці працівників і спеціалізація робочих операцій. По суті, розрахунки з використання робочої сили й інструментів, створення проектів виконання робіт можна розглядати як відповідні завданням наукового менеджменту, який з'явився лише на поч. XX ст.

Основними джерелами культури управління Стародавнього Єгипту є: "Повчання гераклепольського царя своєму синові мері кара" (XXII ст. до н. е.), "Повчання Ахтоя, сина Дуауфа, своєму синові Піопі" (XXI–XX ст. до н. е.), "Промови Іпусера" (XVIII ст. до н. е.), "Повчання Птаххотепа" (XX–XV ст. до н. е.), "Приписи про службові обов'язки верховного сановника" (XV ст. до н. е.). Усі ці джерела можна розглядати як документи з історії культури менеджменту, оскільки в них у тій або іншій формі дається характеристика таких важливих елементів управління, як влада і вплив, покарання і заохочення, мотивація і стимулювання (моральне й матеріальне), доброзичливість і справедливість, старанність і дисципліна та ін.

З таких джерел, як повчання, можна судити про протікання процесів менеджменту й про певну лінію поведінки та дії суб'єктів управління (фараона, вельмож, начальників, урядників, простолюдинів). Про канцелярську діяльність, а також про стан писарів як начальницького складу є відомості в таких

джерелах, як "Покликання писаря вище всіх інших", "Усі покликання гірші професії писаря", "Повчання Аменемопе, сина Кнехт" та ін.

Найбільш відомим трактатом є "Повчання гераклеопольського царя своєму синові Мері кара". У ньому даються рекомендації з управління країною і принципи керівництва правителя. До їх числа можна віднести наступні:

- у своїх справах і вчинках спиратися на знання;
- пам'ятати про заповіді й досвід предків, учитися і вивчати стародавні літературні джерела;
- уміти говорити з народом і знаттю красиво та переконливо;
- завжди залишатися справедливим і доброзичливим;
- не проявляти жадібність;
- ставитися до своїх вельмож і простих людей з повагою та розумінням;
- бути розумним, далекоглядним і не бути самовпевненим;
- підтримувати тих, що сумлінно виконують встановлені правила;
- безжально розправлятися із порушниками спокою і не щадити їх сім'ї, друзів, усіх, хто їм співчуває;
- піклуватися про межі держави та її прикордонні райони;
- шанувати Бога, встановлювати йому пам'ятники, дотримуватися ритуалів і церемоній, а також ставити пам'ятники в свою честь [15, 31–36].

У "Повчаннях Птахотепа" – візира фараона Ісесі – акумулюється і узагальнюється його придворний та управлінський досвід:

- говори, коли усвідомив, що розумієш суть справи;
- гни спину перед начальниками своїми, й буде процвітати твій дім;
- у товаристві веди себе відповідно до свого рангу;
- з усіх робіт найважча – розумна мова;
- обережність чиновника повинна рости разом із його кар'єрою;
- учися і радься – адже немає межі вмінню, і хто так вправний, щоб все знати?
- тільки те своє слово відпускай на волю, про яке відчуєш, що воно прекрасне;
- не квапся з думками, зваж їх наслідки;
- поважай право прохача полегшити перед тобою свою душу;
- не обмовляй і не розпускай плітки [15, 37–40].

Отже, основний внесок Стародавнього Єгипту в розвиток культури менеджменту полягає в усвідомленні необхідності й розробці системи планування, координації і контролю робіт, обов'язковому документальному закріпленні досвіду господарської й управлінської діяльності та розробці загальних принципів керівництва.

Шумери – стародавнє суспільство, яке існувало у IV–II тис. до н. е. на південному сході між річками Тигр і Євфрат. У Шумерській державі відбувся подальший поділ праці та розвиток культури управління. Усе населення цього стародавнього царства було розділене на класи, які управлялися релігійною і політичною елітою. Фундаментом держави була бюрократія, яка виконувала функції: адміністративної роботи, збирання податків і прийняття судових рішень. Саме давнє у світі шумерське право вперше було побудоване на принципі компенсації: плата сріблом заміняла фізичне покарання [2, 103].

Шумерські царі, а також чиновники та жерці були дуже мотивовані на створення і підтримання певного образу, тобто того, що пізніше назвуть іміджем і дуже серйозно ставилися до цього заняття. Адже зовнішній вигляд людини вже не тільки відбивав її соціальний статус, положення в ієрархії, але був підставою для визнання. Проте віра в божественне походження царя і страх перед богами не заважав простим людям час від часу бунтувати проти своїх правителів. І тому результати внутрішніх смут, політичного, економічного, військового суперництва багато в чому залежали не тільки від військової підготовки, стратегії, але й від вміння впливати на десятки тисяч людей. Основним засобом впливу й підпорядкування залишався зрозумілий, героїчний, вельми переконливий образ, який був чітко орієнтований на досягнення зовнішніх цілей. Цей іміджевий образ створювався, як суспільний ідеал і активно впроваджувався у масову свідомість, надаючи величезний вплив на почуття людей, викликав любов, поклоніння і трепет [5, 55].

Найбільшим внеском Шумеру в розвиток наступних цивілізацій стало відкриття клинопису (приблизно в XXVIII ст. до н. е.). Його виникнення пов'язується з потребами управління, зокрема необхідністю ведення обліку податків [2, 104–105; 5, 50–53].

Вавилонія. Уже в XIX ст. до н. е. на місці давніх держав Межиріччя утворилося Староавилонське царство, або Вавилонія. Пік розвитку цієї держави припав на XVIII ст. до н. е., коли її очолював славний цар Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.). На відміну від колишніх держав, створена у Вавилонії адміністративна система була строго централізованою. За її допомогою можна було успішно керувати країною, слідуєчи не особистому свавіллю або племінному праву, а на основі єдиних писаних законів. Вавилонія в епоху царя Хаммурапі досягнула піку своєї могутності. Проте після його смерті була підірвана нескінченними набігами зовнішніх ворогів [1, 432].

Найважливішим внеском вавилонян у культуру менеджменту є "Звід законів Хаммурапі". Він вважається одним із найдавніших джерел, за допомогою якого можна ознайомитися з управлінськими ідеями Стародавнього Сходу.

Звід законів (кодекс) Хаммурапі містить 285 законів, що стосуються управління державою у цілому й окремими сферами її життєдіяльності. Він служив настановою для правителя і керівників імперії. Текст кодексу ділиться на три частини: початок (божественне передвістя), основна частина – судебник і закінчення, у якому Хаммурапі намагається вплинути на своїх наступників на троні: благословляє тих царів, які будуть дотримуватися і шанувати положення кодексу, й проклинає тих, які ризикнуть скасувати це законодавство [15, 58–69].

Навіть на підставі простого переліку законів можна зробити висновок, що для своїх підданих Хаммурапі став своєрідним опікуном і захисником, намагався створити оригінальний лідерський стиль керівництва. В цілому значимість кодексу для розвитку культури менеджменту проявляється у наступному:

– розгляді управління державою як певного цілого, що складається із взаємопов'язаних елементів;

– юридичному оформленні всіх сфер життєдіяльності держави;

– захисті приватної власності;

– поєднанні в особі монарха законодавчої і виконавчої влади (з одного боку, Хаммурапі видавав закони, а з іншого – наказував, тобто здійснював волевиявлення, спрямоване на реалізацію прийнятих рішень);

– виділенні судової влади в самостійну, але не абсолютну функцію (у разі несправедливого суду суддю може очікувати покарання і заборона на професію);

– виділенні різних видів менеджменту в самостійні функції (управління різними сферами життєдіяльності);

– документальному підтвердженні прийнятих рішень (документ з печаткою), включаючи договори, розпорядження, свідчення;

– чіткому визначенні міри покарання за порушення законів.

Відповідно до законів наймудрішого правителя давнини, батьки могли продавати дітей, якщо до того їх примушувала злидні. Якщо заміжню жінку виявляли з коханцем, то її кидали у воду; а на невірному чоловіка можна було тільки скаржитися у суд. За несправедливе звинувачення наклепник карався судом стриженням скроневого волосся. За вбивство чоловіка винуватицю саджали на палю. За лихослів'я на батьків відрізали язик, за побої – відрубували руку. Чоловік нічого не отримував із приданого покійної дружини – воно належало дітям. Навпаки, вдові повертали її придане й подарунки чоловіка, вона користувалася залишеним майном спільно з дітьми.

Начальники за утиск солдат піддавалися смертній карі. За крадіжку належала смертна кара, за крадіжку зі зломом грабіжника вбивали під стіною будинку й закопували на місці. До злодіїв прирівнювалися продавці загублених речей, а також їх покупець, який не довів, що він купив не свідомо крадене. Хірург, який зробив вдалу операцію знатній людині, отримував 10 сиклей, простому – 5, але за невдалу позбавлявся рук.

Архітектора винагороджували за величиною споруди за кожну одиницю простору. Якщо будинок обрушиться і задавить господаря, архітектор піддається страті; якщо загине син господаря, страять сина архітектора. У разі помічених похибок споруди ремонт проводиться архітектором. Ті ж принципи діють й щодо моряків і представників інших професій.

Кодекс законів Хаммурапі розглядає проступки виключно з точки зору матеріальної шкоди для особистості або небезпеки для держави й суспільства. Він гарантує права всім заміжнім жінкам на особисту безпеку, в ньому повністю відсутня правило родової помсти. Тому вважається, що закони Хаммурапі вперше створили правильно організовану культурну державу, яка взяла на себе захист підданих і помсту вбивцям [14, 104–117].

Серед управлінських досягнень Хаммурапі можна відзначити також використання системи планування праці, посилення контролю за виробництвом, складання відомостей заробітної плати з даними про робочий час і мінімальну заробітну плату [1, 433].

Отже, у результаті всіх цих нововведень у період правління Хаммурапі вперше з'явилася світська манера управління, виникла формальна система організації й регулювання відносин людей.

Нововавилонське царство. Розквіт Нововавилонського царства (626–530 рр. до н. е.) припав на період правління царя Навуходоносора II (605–562 рр. до н. е.). Після довгого застою культура менеджменту отримала подальший розвиток. У період його правління не тільки знову стала велика увага приділятися будівництву іригаційних систем, храмів, висячих садів, було розпочато будівництво Вавилонської вежі (її висота становила 91 м), але й відбулися суттєві зміни в управлінні [1, 436–437].

Навуходоносором II була розроблена система контролю і стимулювання праці. Вона застосовувалася на текстильних виробництвах і зерносховищах. Згідно з цією системою кожна партія пряжі, що надходить щотижня на виробництво, маркувалася спеціальними кольоровими ярликами. Такий метод контролю дозволяв не тільки точно встановити, як довго та чи інша партія знаходилась на складі, але й визначити постачальника неякісної сировини. На виробництвах застосовувалася також стимулююча система заробітної плати. Жінки, що працювали з пряжею, за свою роботу отримували продукти харчування, кількість яких залежала від обсягу виконаної роботи [1, 438–439].

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють виділити основні здобутки культури менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії. Насамперед це створення ієрархічної територіально-функціональної системи управління із переважанням єдиних писаних законів і правил

поведінки, започаткування формальної (бюрократичної) системи організації та регулювання суспільних відносин з елементами світської манери управління.

По-друге, суттєве поглиблення поділу фізичної та розумової праці й на цій основі поява перших професійних менеджерів (візирів, чиновників, писарів і т. п.) та спеціалізованих працівників, заснування перших шкіл з підготовки менеджерів із формуванням у них не тільки професійних, але й передусім високих моральних якостей.

По-третє, розробка загальних принципів керівництва: влади і впливу; покарання і заохочення; мотивації та стимулювання; доброзичливості й справедливості; старанності та дисципліни; планування, організації, координації, інтеграції, обліку, контролю й оплати праці; документальної реєстрації процесів управління; створення і підтримка позитивного образу (іміджу) керівника.

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

### Література

1. Авдиев В. И. История Древнего Востока / В. И. Авдиев. – Москва : Высшая школа, 1970. – 608 с.
2. Белицкий М. Забытый мир Шумеров / М. Белицкий. – Москва : Наука, 1980. – 398 с.
3. Брестед Д. История Древнего Египта / Д. Брестед. – Минск : Харвест, 2003. – 714 с.
4. Вейс Г. История культуры народов мира. Древний Египет: зарождение мировой цивилизации / Г. Вейс. Пер. с нем. – Москва : ЭКСМО, 2005. – 204 с.
5. Всемирная история экономической мысли : В 6-ти т. / Под. ред. В. Н. Черковец. – Москва : Мысль, 1987. – Т. 1. – 623 с.
6. Древний Египет : Энциклопедия / Под ред. В. В. Солкина. – Москва : Арт-Родник, 2008. – 480 с.
7. Коваленко Є. Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту / Є. Я. Коваленко // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. – 2017. – № 3. – С. 56–60.
8. Коростовцев М. А. Писцы Древнего Египта / М. А. Коростовцев. – Санкт-Петербург : Нева, 2001. – 368 с.
9. Мартинишин Я. М. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління : монографія / Я. М. Мартинишин, Є. Я. Коваленко. – Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2017. – 230 с.
10. Мартинишин Я. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами / Я. Мартинишин, Є. Коваленко // Економіка і менеджмент культури. – 2016. – № 1. – С. 5–32.
11. Морэ А. Нил и Египетская цивилизация / А. Морэ; Пер. с фр. – Москва : Центрполиграф, 2007. – 504 с.
12. Перепелкин Ю. Я. История Древнего Египта / Ю. Я. Перепелкин. – Санкт-Петербург : Нева, 2000. – 560 с.
13. Саггс Г. Величие Вавилона: история древней цивилизации Междуречья / Г. Саггс. Пер. с англ. – Москва : Центрполиграф, 2012. – 463 с.
14. Тураев Б. А. История Древнего Востока : В 2 т. / Б. А. Тураев. – Ленинград : Социально-экономическое изд-во, 1965. – Т. 1. – 528 с.
15. Хрестоматия по истории Древнего Востока : В 2-х ч. / Под ред. М. А. Коростовцева, И. С. Канцельсона, В. И. Кузицина. – Москва : Высшая школа, 1980. – Ч. 1. – 328 с.
16. Kemp B. Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization / B. Kemp. – London, England : Routledge, 1991. – 724 p.
17. Strouhal E. Life in Ancient Egypt / E. Strouhal. – Norman, Oklahoma : University of Oklahoma Press, 1989. – 657 p.

### References

1. Avdiev, V. I. (1970). History of the Ancient East. Moscow: Vysshiaia shkola [in Russian].
2. Belitskii, M. (1980). The Forgotten World of the Sumerians. Moscow: Nauka [in Russian].
3. Brested, D. (2003). History of Ancient Egypt. Minsk: Kharvest [in Russian].
4. Veis, G. (2005). History of the culture of the peoples of the world. Ancient Egypt: the birth of world civilization. (Trans. in Germ.). Moscow: EKSMO [in Russian].
5. Cherkovets, V. N. (Ed.). (1987). World history of economic thought (Vol. 1). Moscow: Mysl' [in Russian].
6. Solkin, V. V. (Ed.). (2008). Ancient Egypt: Encyclopedia. Moscow: Art-Rodnik [in Russian].
7. Kovalenko, E. (2017). Culture and Art of Management as the Basis of Modern Management Philosophy. Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv, 3, 56-60 [in Ukrainian].
8. Korostovtsev, M. A. (2001). Scribe of Ancient Egypt. St. Petersburg: Neva [in Russian].
9. Martynshyn, 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. Martynshyn, 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. More, A. (2007). Neal and the Egyptian civilization. (Trans. in Fr.). Moscow: Tsentrpoligraf [in Russian].
12. Perepelkin, I. I. (2000). History of Ancient Egypt. St. Petersburg: Neva [in Russian].
13. Saggs, G. (2012). The greatness of Babylon: the history of the ancient civilization of the Mesopotamia. (Trans. in Eng.). Moscow: Tsentrpoligraf [in Russian].
14. Turaev, B. A. (1965). History of the Ancient East (Vol. 1). Leningrad : Sotsial'no-ekonomicheskoe izd-vo [in Russian].
15. Korostovtseva, M. A., Kantse'lysona, I. S., & Kuzishchina, V. I. (Eds.). (1980). Reader on the history of the Ancient East (Vol. 1). Moscow: Vysshiaia shkola [in Russian].
16. Kemp, B. (1991). Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization. London, England: Routledge.
17. Strouhal, E. (1989). Life in Ancient Egypt. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2017 р.