

УДК 316.324.8:005  
DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.3.2018.147364>

**Коваленко Єлена Ярославівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри арт-менеджменту та івент-  
технологій Національної академії  
керівних кадрів культури і мистецтв  
ORCID 0000-0003-2253-5762  
biguss@meta.ua

## КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ СТАРОДАВНЬОЇ ГРЕЦІЇ

**Мета роботи** – теоретичний аналіз й узагальнення особливостей культури управління Стародавньої Греції, що сприятиме збагаченню культурологічної науки новими знаннями про становлення й розвиток культури менеджменту на етапі зародження європейської цивілізації. **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 й дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні та системному узагальненні особливостей культури менеджменту в Стародавній Греції. **Висновки.** Абсолютно новим і найвагомішим здобутком давньогрецької культури менеджменту є винайдення демократичної системи управління, за якої, по-перше, одноосібні органи управління державою замінюються колективними; по-друге, у членів колективних органів управління відносно рівні права; по-третє, рішення ухвалюються за волею більшості; по-четверте, органи державної влади обираються; по-п'яте, незалежність контролю влади; по-шосте, десакралізація влади; по-сьоме, поділ влади на виконавчу, законодавчу, судову та контрольну. Первинною формою демократичного управління була аристократична демократія, що передбачала владу родоплеменної знаті, яка на демократичних засадах формувала вищі колективні органи державної влади й управління. Із загостренням боротьби між аристократією й вільним населенням та з проведенням низки реформ виникали такі форми демократичного устрою й управління, як політія – влада та управління середньозаможних громадян, і народна демократія – влада всіх вільних громадян. Доведено, що найбільш збалансованою була політія, а розширення демократії призводило до перерозподілу власності, конфліктів, воєн й ослаблення держави. Істотний внесок у розвиток теорії, методології та культури управління здійснили давньогрецькі філософи Сократ, Ксенофонт, Платон і Арістотель, сформувавши деякі передумови сучасного наукового менеджменту.

**Ключові слова:** культура управління; Стародавня Греція; суспільство.

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

### Культура управления Древней Греции

**Цель работы** – теоретический анализ и обобщение особенностей культуры управления Древней Греции, способствующие обогащению культурологической науки новыми знаниями о становлении и развитии культуры менеджмента на этапе зарождения европейской цивилизации. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, цивилизационный, социо-культурный, деятельностный, исторический подходы, фундаментальные положения теории, 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 системном обобщении особенностей культуры менеджмента в Древней Греции. **Выводы.** Абсолютно новым и наиболее значимым достижением древнегреческой культуры менеджмента является изобретение демократической системы управления, при которой: во-первых, единичные органы управления государством замещаются коллективными; во-вторых, у членов коллективных органов управления относительно равные права; в-третьих, решения принимаются по воле большинства; в-четвертых, органы государственной власти избираются; в-пятых, независимость контроля власти; в-шестых, десакрализация власти; в-седьмых, разделение властей на исполнительную, законодательную, судебную и контрольную. Первичной формой демократического управления была аристократическая демократия, которая предусматривала власть родоплеменной знати, на демократических началах формировала высшие коллективные органы государственной власти и управления. С обострением борьбы между аристократией и свободным населением и проведением ряда реформ возникали такие формы демократического устройства и управления, как полития – власть и управление среднезажиточных граждан, и народная демократия – власть всех свободных граждан. Доказано, что наиболее сбалансированной была полития, а расширение демократии приводило к перераспределению собственности, конфликтам, войнам и ослаблению государства. Существенный вклад в развитие теории, методологии и культуры управления осуществили древнегреческие философы Сократ, Ксенофонт, Платон и Аристотель, сформировав некоторые предпосылки современного научного менеджмента.

**Ключевые слова:** культура управления; Древняя Греция; общество.

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

### Culture of Ancient Greece Management

**Purpose of the article** is theoretical analysis and generalization of the peculiarities of the culture of the management of Ancient Greece, which will contribute to the enrichment of cultural science with new knowledge about the

formation and development of a culture of management at the stage of the birth of European civilization. **Methodology.** The methodological basis of the study is the dialectical principle of cognition, systemic, civilization, sociocultural, activity, historical approaches, fundamental provisions of the theory and history of society, its culture and management. General scientific and interdisciplinary research methods are used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, formalization. **Scientific novelty** of the obtained results is the discovery and systematic generalization of the features of the management culture in Ancient Greece. **Conclusions.** Entirely new and most significant achievement of ancient Greek management culture is the invention of a democratic system of governance, in which: first, the single state authorities are replaced by collective; secondly, members of joint management bodies are relatively equal in law; and thirdly, decisions are made by the will of the majority; fourthly, public authorities are elected; fifth, the independence of power control; sixth, desacralization of power; Seventh, the division of power into executive, legislative, judicial and authority. The first form of democratic governance was the aristocratic democracy, which included the power of the tribal nobility, which, on a democratic basis, formed the highest collective bodies of state power and governance. With the aggravation of the struggle between the aristocracy and the free population and the implementation of a series of reforms, the following forms of democratic organization and governance emerged: politics – the power and management of wealthy citizens, and popular democracy – the power of all free citizens. It was proved that the most balanced was political, and the expansion of freedom led to the redistribution of property, conflicts, wars, and the weakening of the state. Ancient contribution to the development of the theory, methodology and culture of management was made by ancient Greek philosophers Socrates, Xenophon, Plato, and Aristotle, forming some prerequisites for modern scientific management.

**Key words:** Culture of Management; Ancient Greece; Society.

Актуальність теми дослідження. З необхідністю управління суспільство зіткнулося дуже давно – ще на зорі зародження цивілізації, коли з'явилися перші, найпростіші організації людей: родова громада (рід), плем'я, союз племен. У міру розвитку суспільства управління ставало дедалі складнішим. Але на всіх етапах історичного розвитку основне призначення управління (менеджменту) завжди зводиться до одного й того ж – забезпечення цілісності та життєздатності організацій і суспільства в цілому як гігантської суперорганізації. У більш загальному розумінні управління – це процес цілеспрямованого перетворення хаосу в порядок, феномен культури та складне соціальне явище, що пронизує всі сфери життєдіяльності суспільства [4; 8].

Незважаючи на значущу важливість цього життєдайного явища, його активні наукові дослідження розпочалися тільки в кінці XIX ст., під час яких послідовно виділялися певні наукові школи, доповнюючи одна одну новим змістовним розумінням менеджменту: школа наукового управління (Ф. Тейлор), адміністративна школа (А. Файоль), бюрократична школа (М. Вебер), школа людських відносин (М. Фоллет), поведінкова (А. Маслоу), кількісна (Л. Канторович), системна (О. Богданов) і ситуаційна (Дж. Томпсон).

Сучасний стан досліджень феномену управління репрезентований працями І. Адізеса, М. Вріса, Р. Дафта, П. Друкера, Г. Кунца, Я. Мартинишина, Б. Мільнера, К. Нордстрема, Т. Парсонса, М. Портера, П. Сенге, Б. Трентовського, Г. Хемела, Д. Хіксона, С. Чоудхарі.

Проте всі ці та інші попередні наукові пошуки переважно сфокусовані на економічних проблемах управління в індустріальному й частково у прийдешньому постіндустріальному суспільствах. Поза увагою вчених залишається багатий досвід управління, набутий людством у довготривалій доіндустріальній період розвитку цивілізації. І майже зовсім відсутні дослідження, які б стосувалися культурологічних аспектів менеджменту, зокрема в країнах стародавнього світу.

Метою роботи є теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури управління Стародавньої Греції, що сприятиме збагаченню культурологічної науки новими знаннями про становлення й розвиток культури менеджменту на етапі зародження європейської цивілізації.

Виклад основного матеріалу. Стародавня Греція – давнє суспільство, яке існувало на території Балканського півострова, островів і берегів Егейського, Мармурового, Чорного, Критського, Іонічного й Адріатичного морів. Це не єдина, цілісна країна, а група окремих повністю самостійних у політичному відношенні держав, об'єднаних етнічною й культурною близькістю.

Історію Стародавньої Греції можна умовно поділити на три часові періоди [6, 21–22]: крито-мікенський або егейський (XXX–XII ст. до н. е.), полісний (XI–IV ст. до н. е.), елліністичний (IV–I ст. до н. е.), впродовж яких відбувалося становлення й розвиток культури та мистецтва управління.

На ранньому етапі у басейні Егейського та Критського морів – на острові Крит і півострові Пелопонес виникають перші давньогрецькі країни, які за формою устрою були монархіями з жорстко централізованими бюрократичними системами управління, дуже схожими до деспотичних структур Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії [7, 60].

В XI–IX ст. до н. е. (гомерівська епоха) внаслідок відомих історичних подій відбувається руйнування цих деспотичних утворень і відродження родоплемінних відносин, формування централізованих але більш м'яких триступінчатих систем управління: народні збори – рада старійшин – вождь племені або базилевс (цар). Базилевс, як і раніше, уособлював військову, судову та жрецьку влади [14, 93]. Його постать вважалася божественною. Проте, на відміну від царів егейського періоду, базилевси гомерівської епохи не мали абсолютної влади, яку ми називаємо деспотичним правлінням. Обсяг їх влади постійно зменшувався, оскільки значна частина влади поступово відходила до архонтів (на той час його найближчих помічників) і ради старійшин (родоплемінної знаті).

У наступну, архаїчну епоху (VIII–VI ст. до н. е.) звершується етнічна консолідація грецького суспільства, впроваджується залізо та відокремлюється від землеробства ремесло [12, 217]. Зароджується приватна власність, виникає товарне виробництво, відбувається велика грецька колонізація, різке розшарування населення, десакралізація політичної влади правителів (базилевсів) і становлення нової форми організації суспільства – полісів, які по суті є першим прообразом республіканської форми устрою держави.

Найбільшого розквіту давньогрецьке суспільство досягає у V–IV ст. до н. е. (класична епоха), разом із яким наростають внутрішні конфлікти, що спричиняє його ослаблення й призводить до завоювань – спочатку Олександром Македонським, а згодом римлянами [6, 286]. У 27 р. до н. е. Греція перетворюється у римську провінцію.

Цікавими для культурологічної науки є управлінські моделі та концепції, які сформувалися на етапі існування полісного устрою Стародавньої Греції.

Взагалі поняття “поліс” притаманне не тільки Греції, але й Риму, а також деяким поселенням в Азії та Африці. Проте передусім це все ж таки грецький термін, що означає місто-державу, об'єднання низки сільських поселень навколо міста, що домінує над ними. Унікальність цієї форми організації суспільства полягає в тому, що це перша в історії спільнота вільних громадян.

За політичним устроєм поліси поділялися на демократичні, аристократичні, олігархічні та їх комбінації, а за господарським – на аграрні, аграрно-ремісничі й торгово-ремісничі [1, 35–36]. Найбільшими у грецькому суспільстві були два поліси – Афіни і Спарта, які спричинили величезний вплив на розвиток інших полісів: Аргосу, Еретрію, Ефесу, Карфагену, Колофону, Коринфу, Мегару, Мілету, Фіву, Халкіду та ін. Але найбільше серед усіх виділялися Афіни, давня історія яких найповніше відображає всю еволюцію культури управління Стародавньої Греції.

Стародавні Афіни виникли на території Аттики, де спочатку жили чотири племені. При легендарному герої Тесеї відбулося злиття цих племен, і, як наслідок, утворилася афінська аграрно-реміснича держава. За політичним устроєм ця держава протягом першої половини періоду свого існування (XI–VI ст. до н. е.) була аристократичною демократією, а впродовж іншої (V–III ст. до н. е.) – спочатку політією, а потім народною демократією.

Напівміфічному царю Тесею приписується установа поділу населення афінського поліса на три основні стани [11, 127–128]:

- 1) евпатриди – родоплемінна знать, що володіла виключним правом обіймати найвищі державні посади;
- 2) геомори – люди, які володіли невеликими, порівняно з евпатридами, ділянками землі та займалися землеробством (вільні землероби);
- 3) деміурги – люди, які володіли ремісничими майстернями й займалися ремісництвом (вільні ремісники).

Евпатриди, геомори та деміурги жили й місті й становили міську громаду. До цієї громади також належали особи вільних професій – філософи, лікарі, поети, актори тощо. Всі вони мали право обіймати державні посади. При цьому на найвищі посади – посади архонтів і членів Ареопагу – могли обиратися тільки евпатриди, тобто представники аристократії.

Інша частина вільного населення – селяни, торговці, були позбавлені права обіймати державні посади. Вони тільки могли брати участь в Народних зборах, у компетенцію яких не входили особливо важливі політичні питання.

Крім того, значну частину людей афінського поліса становило так зване невольне населення – раби, існування яких вважалося необхідним і природним. Раби не мали жодних прав і використовувалися як робоча сила та знаряддя. Адже недаремно Арістотель називав їх живими знаряддями, що вміють розмовляти.

Встановлений Тесеєм поділ населення виконував важливу адміністративно-регульовальну функцію й слугував основою побудови аристократичної демократії та системи управління в афінському суспільстві. Але він не мав сакрального обґрунтування, такого наприклад, як в Стародавній Індії був поділ населення на варни, отже, був слабкою основою в організації суспільства.

Абсолютно новим на той час було те, що на вершині управлінської піраміди, замість одного правителя (як було раніше – базилевса), були Три або Дев'ять правителів – архонтів – членів афінського колегіального уряду, які спочатку обиралися пожиттєво, згодом на 10 років, а з VII ст. до н. е. – тільки на 1 рік [13, 142]. Між архонтами певним чином були розподілені управлінські функції. Умовно першим серед них вважався архонт-епонім – голова виконавчої та судової влади, другим – архонт-базилевс, в руках якого була жрецька влада, третім – архонт-полемарх, який мав військову владу. У сер. VII ст. до н. е. склад уряду було доповнено шістьма архонтами-фесфометами, які виконували роботу верховних суддів. У безпосередньому підпорядкуванні архонтів були відповідні державні органи та чиновницький апарат.

Наступним важливим органом державної влади в Афінах був *Ареопаг* – рада знаті (замість колишньої ради старійшин) – вищий законодавчий і контролювальний орган, який ухвалював закони та слідкував за їхнім дотриманням; здійснював нагляд за діяльністю всіх державних органів і посадових осіб, використовуючи право вето; стежив за вихованням, дотриманням культів і звичаїв; розглядав

кримінальні справи; намічав та обирав архонтів (уряд). А в разі загрози державі Ареопаг ставав головним органом державного управління з усією повнотою влади. Його склад завжди поповнювався з числа колишніх архонтів.

Низовим органом управління були Народні збори, на яких, як правило, оголошувалися рішення вищих органів державної влади. Інколи були й різні обговорення, де народ (вільні громадяни) простим криком висловлював своє схвалення або несхвалення. Але так було до VI ст. до н. е. й у цьому суть аристократичної демократії.

Із наростанням майнової нерівності в Стародавніх Афінах загострювалася боротьба між аристократією і вільним населенням (демосом). Результатом цієї боротьби стало проведення у VI–V ст. до н. е. низки реформ, які відсторонювали аристократію від привілеїв і влади та збільшували в ній участь:

– спочатку середньозаможних громадян (геоморів і деміургів), засновуючи при цьому новий орган державної влади (замість Дев'яти архонтів і Ареопагу) – Раду чотирьохсот і нову форму устрою держави – політію;

– згодом і всіх вільних громадян Афін (включаючи незаможних), ліквідуючи попередні й створюючи ще новіші органи влади (Раду п'ятисот, Колегію десяти стратегів) та абсолютно нову на той час форму правління – народну демократію.

Афінська народна демократія розглядається як найоптимальніша форма влади. Багато хто вважає, що сьогодні, в епоху комп'ютерних технологій, коли зняті обмеження на шляху широкої участі людей в управлінні державою, вона може бути відроджена й стати альтернативою представницької демократії. Однак, слід зауважити, що якщо політія, відсторонювала від влади аристократів, то народна демократія незахищена від неосвічених людей і часто призводить до перерозподілу власності, війни й ослаблення держави [2].

Великий внесок у розвиток теорії, культури та мистецтва управління здійснили давньогрецькі філософи Сократ, Ксенофонт, Платон і Арістотель. У їхніх трактатах об'єктом спеціальних досліджень стали питання управління державним і приватним господарством.

*Сократ* – одним із перших дав характеристику управління як особливої сфери діяльності. На його думку, головне в управлінні – поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання доручених їй завдань. Причому він підкреслював, що ефективно управляти суспільними справами може тільки той, хто сам досяг успіхів в особистих справах. На основі аналізу різних форм управління Сократ проголосив принцип універсальності управління [9, 204–205, 209].

Найбільш відомою роботою *Ксенофонта*, в якій знайшли відображення погляди на управління, була “Домострой”, що є своєрідним посібником з організації рабовласницького господарства та найкращих методів експлуатації рабів. Ксенофонт відмітив низку якостей, якими повинен володіти гарний управитель: велика прихильність до господаря і його сім'ї; дбайливе ставлення до майна та вміння прищепити цю якість своїм підлеглим; знання (повинен знати, що треба робити, коли та як); чесність; уміння начальувати. При цьому він також підкреслював, що не всі люди можуть бути управителями й виділив три категорії людей, яких не можна призначати управителями: не має стриманості у вживанні вина (таку людину не зробиш турботливою – пияцтво змушує її забувати про всі потрібні справи); непомірність у сні (коли спить людина, вона ні сама не може виконувати своїх обов'язків, ні інших змушувати); надмірна відданість любовним насолодам [5, 27–28].

У «Домострої» були також розглянуті питання матеріального стимулювання й оплати праці, причому не тільки управителів, але й рабів. Ксенофонт звертав особливу увагу на необхідність зацікавлення працівників у результатах своєї праці й пропонував використовувати три основні способи впливу на них: покарання, гарне спілкування та похвалу.

Ксенофонт одним із перших в світовій управлінській науці досить докладно розглянув проблему поділу праці. Він підкреслював корисність поділу праці, що дає великий ефект не тільки у виробничій сфері, але і в управлінській роботі.

*Платон* розробив проект ідеального державного устрою, заснованого на ідеї справедливості. Як і більшість мислителів того часу, він розглядав державу крізь призму норм етики та моралі. На його думку, існування суспільства ґрунтується на двох принципах – моральності та господарювання, включаючи ринкові інститути, такі як гроші, торгівля і т. д. Стосовно вищих станів приватна власність заперчується, проте третьому стану вона навіть необхідна, оскільки вчить ощадливості.

Гармонійне існування держави забезпечується, на думку Платона, завдяки тому, що нею керує найбільш мудрий стан – правителі. У ролі правителів він бачить філософів. Тільки вони, будучи мислителями за природою, при відповідному вихованні й освіті, можуть мати таке право [10, 86].

Правитель повинен любити істину, бути правдивим, розважливим і безкорисливим. Він не може бути дріб'язковим, хвалькуватим, боязким, невживчивим і несправедливим. Правитель є свого роду пастирем, який здійснює догляд і нагляд за людським стадом.

Мудре управління, вважав Платон, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах. У той же час він застерігав, що самі по собі ці закони занадто абстрактні й догматичні для того, щоб на їх основі можна було відшукати правильне рішення у кожній конкретній ситуації.

Арістотель розрізняв три правильні й три зіпсовані форми державного устрою та управління. На його думку, критерієм їх розрізнення є мета правління: у правильних формах політична влада служить усьому суспільству, в зіпсованих формах влада використовується в інтересах правителів.

Правильними філософ вважав форми, при яких виключена можливість корисливого використання влади. До них належать монархія, аристократія й політія, яка засновується на поєднанні олігархії та демократії. При політії управління суспільством покладається на середній клас, тобто на переважаючі шари середніх власників, які були б не багаті, й не бідні, оскільки те й інше пов'язане зі схильністю до розбещеності та несправедливості. Зіпсованими, або такими, що виродилися, видами правильних форм, Арістотель вважав тиранію, чисту олігархію й крайню демократію. Краща форма правління – політія, гірша – демократія, неминуче виродження якої призводить до тиранії.

Арістотель акцентував увагу на проблемі ступінчастості в управлінні. Він вважав, що при будь-якому державному устрої виявляються дві ланки – вища й нижча. Управління державним устроєм може бути ефективним тільки в тому разі, коли воно зосереджене в руках гідних людей: «...правити повинні ті, хто в змозі правити найкращим чином» [3, 181]. Причому управління повинно бути пов'язане з нормами етики.

Розглядаючи способи придбання багатства й задоволення потреб, Арістотель виділив два типи господарства: економію і хрематистику. Він писав: «...мистецтво наживати статки не тотожне науці про домогосподарство: в одному випадку мова йде про придбання засобів, в іншому – про користування ними...» [3, 39]. Метою економії є придбання споживчих вартостей, необхідних для життя, домашнього господарства та для державних потреб. Економічна діяльність обумовлена природними причинами і є необхідною. Хрематистика – неприродна діяльність, мистецтво наживати статки шляхом торгівлі, яка не є необхідною і не узгоджується із законами природи.

У Арістотеля можна знайти також ідеї про необхідність спеціалізації праці. На його думку, будь-яка справа найкраще виконується однією людиною. «З цим обов'язково повинен рахуватися законодавець; він не повинен допускати, щоб одна й та сама людина і на флейті грала, і чоботи шила» [3, 124].

Таким чином, можна сказати, що дух наукового пізнання, який властивий управлінській теорії Арістотеля, сформував у подальшому основу для наукового менеджменту, який з'явився на світ аж тільки на поч. XX ст.

Висновки. Одержані у процесі дослідження результати доповнюють науку новими знаннями про становлення культури менеджменту на етапі зародження європейської цивілізації й дають змогу дійти таких висновків:

1. У III тис. до н. е. (крито-мікенський період) – виникають перші давньо-грецькі монархічні держави з жорстко централізованою бюрократичною системою управління, яка дуже схожа до деспотичних структур Стародавнього Сходу.

2. В XI ст. до н. е. (гомерівська епоха) відбувається руйнування цих держав, відродження родоплемінних відносин і формування централізованої але м'якої триступінчатої системи управління: народні збори – рада старійшин – вождь (базилевс), у якій останні не мали абсолютної влади, оскільки значна її частина поступово відходила до архонтів (помічників) і ради старійшин.

3. В архаїчну епоху (VIII–VI ст. до н. е.) звершується етнічна консолідація грецького суспільства, виникає приватна власність і товарне виробництво, різке розшарування населення, десакралізація політичної влади правителів (базилевсів) та становлення принципово нової форми організації суспільства – полісу (республіки).

Проте вважається, що найбільшого розквіту давньогрецьке суспільство досягло у V–IV ст. до н. е. (класична епоха), разом із яким наростали конфлікти, що сприяли ослабленню полісів та їх завоюванню.

4. Давня історія Афин найповніше серед усіх інших полісів відображає всі ці події та еволюцію культури управління. За устроєм ця держава протягом XI–VI ст. до н. е. була аристократичною демократією, а впродовж V–III ст. до н. е. – спочатку політією, а потім народною демократією. Проте тогочасний поділ населення не мав сакрального обґрунтування (наприклад, такого, як у Стародавній Індії), отже, був слабкою адміністративно-регулювальною основою в організації суспільства.

5. Абсолютно новим і найвагомим здобутком давньогрецької культури менеджменту було винайдення демократичної системи управління, при якій, по-перше, одноосібні органи управління державою заміщалися колективними органами; по-друге, у членів колективних органів управління були відносно рівні права; по-третє, рішення ухвалювалися за волею більшості; по-четверте, органи державної влади обиралися; по-п'яте, незалежність контролю влади; по-шосте, десакралізація влади; по-сьоме, поділ влади на виконавчу, законодавчу, судову та контрольну (хоч останнє вже було винайдено раніше в Стародавній Індії).

6. Аристократична демократія передбачала владу родоплемінної знаті – евпатридів, яка на демократичних засадах формувала вищі колективні органи державної влади й управління (Ареопаг – законодавчий, судовий і контролюючий орган; Дев'ять архонтів – виконавчий орган). Були також Народні збори, на яких оголошувалися рішення вищих органів влади, а вільні громадяни простим криком висловлювали свою думку.

7. Із загостренням боротьби між аристократією і вільним населенням та проведення низки реформ виникали такі форми демократичного устрою й управління, як політія – влада та управління середньозаможних громадян: геоморів і деміургів (вищий орган державної влади – Рада чотирьохсот), і народна демократія – влада усіх вільних громадян (вищі органи влади – Рада п'ятисот; Колегія десяти стратегів). При цьому повноваження Народних зборів ставали дедалі більшими. Розширення демократії призводило до перерозподілу власності, воєн й ослабленню держави.

8. Значний внесок у розвиток теорії та культури управління здійснили давньогрецькі філософи. Сократ першим дав характеристику менеджменту як особливій сфері діяльності й проголосив принцип універсальності управління. Ксенофонт створив перший посібник з організації рабовласницького господарства, в якому обґрунтував методи експлуатації рабів, визначив якості, якими повинен володіти управитель, способи стимулювання й оплати праці, першим у світовій управлінській науці докладно розглянув проблему поділу праці.

9. Платон розробив проект ідеального державного устрою, заснованого на ідеї справедливості. Вважав, що гармонійне існування держави забезпечується завдяки тому, що нею керує найбільш мудрий стан – правителі, в ролі яких він бачив філософів. Арістотель розрізняв правильні та зіпсовані форми державного устрою й управління, критерієм чого є мета влади. Найкращою формою вважав політію. Також акцентував увагу на ступінчастості та поділі функцій управління, закладаючи цим самим основу майбутнього наукового менеджменту. Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні та системному узагальненні особливостей культури управління в Стародавній Греції, а практичне значення – у доповненні теорії та історії культури систематизованими 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 Заходу.

#### **Література**

1. Античная Греция. Проблемы развития полиса : в 2 т. / Под ред. Е. С. Голубцовой. Москва : Наука, 1983. – Т. 1. Становление и развитие полиса. 422 с.
2. Античная Греция. Проблемы развития полиса : в 2 т. / Под ред. Е. С. Голубцовой. Москва : Наука, 1983. – Т. 2. Кризис полиса. 384 с.
3. Арістотель. Політика / Арістотель. Пер. з давньогрец. Київ : Основи, 2000. 239 с.
4. 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.
5. Ксенофонт. Сократические сочинения / Пер. с древнегреч. Москва : Мир книги, 2007. 367 с.
6. Ляпустин Б. С. Древняя Греция / Б. С. Ляпустин, И. Е. Суриков. Москва : Дрофа, 2007. 339 с.
7. 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.
8. 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.
9. Нерсесянц В. С. Сократ. Москва: Инфра-М, 1996. 305 с.
10. Платон. Государство. Законы. Политик /Пер. с древнегреч. Москва: Мысль, 1998. 798 с.
11. Хаммонд Н. История Древней Греции /Пер. с англ. Москва: Центрполиграф, 2008. 704 с.
12. Connolly P. Ancient Greece / P. Connolly, A. Solway. Oxford : Oxford University Press, 2001. 412 p.
13. Paths from Ancient Greece / C. G. Thomas, Ed. New York : E. J. Brill, 1988. 469 p.
14. Pennell R. F. Ancient Greece. Charleston : BiblioBazaar, 2009. 216 p.

#### **References**

1. Golubtsova, E. S. (Ed.). (1983). *Ancient Greece. Problems of policy development. (Vol. 1. Formation and development of the policy)*. Moscow: Nauka [in Russian].
2. Golubtsova, E. S. (Ed.). (1983). *Ancient Greece. Problems of policy development. (Vol. 2. The crisis of the policy)*. Moscow: Nauka [in Russian].
3. Aristotel'. (2000). *Politics*. (Trans. in ancient Greek). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
4. 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].
5. Ksenofont. (2007). *Socratic works*. (Trans. in ancient Greek). Moscow: Mir knigi [in Russian].
6. Liapustin, B. S., & Surikov, I. E. (2007). *Ancient Greece*. Moscow: Drofa [in Russian].
7. 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].
8. 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 menezhment kul'tury*, 1, 5-32 [in Ukrainian].
9. Nersesians, V. S. (1996). *Socrates*. Moscow: Infra-M [in Russian].
10. Platon. (1998). *The state. Laws. Politician*. (Trans. in ancient Greek). Moscow: Mysl' [in Russian].
11. Hammond, N. (2008). *History of Ancient Greece*. (Trans. in Eng.). Moscow: Tsentrpoligraf [in Russian].
12. Connolly, P., & Solway, A. (2001). *Ancient Greece*. Oxford: Oxford University Press.
13. Thomas, C. G. (Ed.). (1988). *Paths from Ancient Greece*. New York: E. J. Brill.
14. Pennell, R. F. (2009). *Ancient Greece*. Charleston: BiblioBazaar.

Стаття надійшла до редакції 03.08.2018 р.