

УДК 316.324.8:005  
DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.153015>

**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

## СПЕЦИФІКА КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСОКОГО СЕРЕДНЬОВІЧЧЯ

**Мета роботи** – теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Високого Середньовіччя, що сприятиме збагаченню гуманітарної науки новими знаннями про становлення культури управління на стадії розквіту феодального 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 такі загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні та системному узагальненні специфіки культури менеджменту Високого Середньовіччя. **Висновки.** Високе Середньовіччя характеризується розквітом феодальних відносин, пануванням станово-представницької монархії, домініальної системи господарства, розвитком міст, ремесел, товарно-грошових відносин та центральної державної влади. Система державного управління на цьому етапі ієрархічна з виділенням центрального, регіонального та місцевого рівнів: у західних країнах – жорстко централізована, у східних – децентралізована. Зміцнення могутності міст привело до розробки міського права і формування цехової організації та культури ремесла. Майстер був водночас і власником, і управителем, і працівником, а управління здійснювалося на основі здорового глузду, досвіду та цехового статуту. Цехові статuti здійснювали дріб'язкову регламентацію роботи цеху. Визначали його технологію й такі функції управління, як: організація, планування, контроль, забезпечення, збут, розподіл доходів, ієрархію, критерії просування і професійного навчання. Цехова культура управління була раціональною та прогресивною, проте в подальшому стала гальмом у розвитку ремесла. На культуру менеджменту великий вплив мала церковна канонічна доктрина. Каноністи трактували управління з позицій античної філософії, інтересів феодалів, станової ієрархії, а також церковної та королівської (княжої) влади.

**Ключові слова:** культура менеджменту; Високе Середньовіччя; суспільство.

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

### **Специфика культуры менеджмента Высокого Средневековья**

**Цель работы** – теоретический анализ и обобщение особенностей культуры менеджмента Высокого Средневековья, что будет способствовать обогащению гуманитарной науки новыми знаниями о становлении культуры управления на стадии расцвета феодального общества. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, цивилизационный, социо-культурный, деятельностный, исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории общества, его культуры и управления. Используются такие общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, формализация. **Научная новизна** исследования заключается в выявлении и системном обобщении специфичности культуры менеджмента Высокого Средневековья. **Выводы.** Высокое Средневековье характеризуется расцветом феодальных отношений, господством сословно-представительной монархии, доминантной системы хозяйства, развитием городов, ремесел, товарно-денежных отношений и центральной государственной власти. Система государственного управления на этом этапе иерархическая с выделением центрального, регионального и местного уровней: в западных странах – жестко централизованная, в восточных – децентрализованная. Укрепление могущества городов привело к разработке городского права и формирования цеховой организации и культуры ремесла. Мастер был одновременно и владельцем, и управляющим, и работником, а управление осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и цехового устава. Цеховые уставы осуществляли подробную регламентацию работы цеха. Определяли его технологию и такие функции управления, как: организация, планирование, контроль, обеспечение, сбыт, распределение доходов, иєрархію, критерии продвижения и профессионального обучения. Цеховая культура управления была рациональной и прогрессивной, однако в дальнейшем стала тормозом в развитии ремесла. На культуру менеджмента большое влияние имела церковная каноническая доктрина. Канонисты трактовали управления с позиций античной философии, интересов феодалов, сословной иєрархії, а также церковной и королевской (княжеской) власти.

**Ключевые слова:** культура менеджмента; Высокое Средневековье; 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*

### **Specificity of the culture of management of the High Middle Ages**

**The purpose of the work** is theoretical analysis and generalization of the peculiarities of the culture of the management of the High Middle Ages, which will contribute to the enrichment of the humanities with new knowledge about the formation of a culture of governance at the stage of prosperity of the feudal society. **The methodological** basis of the study is the dialectical principle of cognition, systemic, civilization, sociocultural, activity, historical approaches, funda-

mental provisions of the theory and history of society, its culture and management. The following general scientific and interdisciplinary research methods are used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, formalization. **The scientific novelty** of the results obtained is the discovery and systematic generalization of the specifics of the culture of the management of the High Middle Ages. **Conclusions.** The high Middle Ages is characterized by the flowering of feudal relations, the domination of the estate-representative monarchy, the domains of the economy, the development of cities, crafts, commodity-money relations and central state power. The system of public administration at this stage is hierarchical with the allocation of central, regional and local levels: in the western countries – rigidly centralized, in the east – decentralized. Strengthening the power of cities has led to the development of urban law and the formation of a craft organization and a culture of crafts. The master was at the same time the owner, manager and employee, and management was based on common sense, experience and guild status. Workshops executed the petty regulation of the workshop. Identified its technology and such management functions as: organization, planning, control, provision, sale, distribution of income, hierarchy, criteria for promotion and professional training. The chain management culture was rational and progressive, but in the future it became a brake on the development of the craft. The church's canonical doctrine had a great influence on the culture of management. Canonists treated the management from the standpoint of ancient philosophy, the interests of feudal lords, class hierarchy, as well as church and royal (princely) power.

**Keywords:** Culture of Management; High Middle Ages; Society.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю осмислення культури менеджменту як головного засобу перетворення хаосу в порядок, забезпечення цілісності та життєздатності людських організацій у навколишньому світі. Для культурології проблема менеджменту є актуальною, оскільки вона зачіпає усі вузлові моменти генезису, функціонування та розвитку цивілізації, різних соціальних спільнот, їх підсистем, і врешті, кожної окремої особистості.

Основний масив, наявного сьогодні наукового матеріалу з менеджменту, стосується переважно індустріальної (промислової) стадії розвитку суспільства. Сформувані потужні наукові школи та наукові напрями індустріального менеджменту [13]: 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. Що ж стосується менеджменту доіндустріального і постіндустріального суспільств, то ці питання мало висвітлені в літературі. Частково вони розглянуті у працях: П. Друкера, Г. Кунца, Я. Мартинишина [15; 16], Т. Парсонса, Б. Трентовського та ін.

Проте, незважаючи на численні статті, монографії, дисертаційні дослідження, зовсім поза увагою вчених залишаються культурологічні аспекти менеджменту й особливо доіндустріального періоду розвитку цивілізації.

Метою роботи є теоретичний аналіз і узагальнення особливостей культури менеджменту Високого Середньовіччя, що сприятиме збагаченню гуманітарної науки новими знаннями про становлення культури управління на стадії розквіту феодального суспільства.

Виклад основного матеріалу. На другому етапі феодалізму еволюція суспільства й економіки значно прискорилися під впливом розвитку товарного виробництва та грошових відносин. У результаті в період Високого Середньовіччя (XI – сер. XV ст.) відбулося ускладнення управління феодальним господарством, що стало причиною появи різних трактатів, які містять, поряд із релігійними, філософськими й економічними, також і управлінські ідеї.

Організація феодального господарства набувала все стійкішого характеру, що дозволяло фіксувати матеріальні можливості, активніше використовувати елементи планування й обліку виробництва. У той же час пунктуальна фіксація повинностей і платежів робили феодальне господарство громіздким, недостатньо еластичним і пристосованим до сезонних коливань. З метою маневрування виробництвом проводилася політика свавілля, яка гарантувала феодалам необмежені права з розпорядження працею кріпосного селянина [9, 143–144].

На цьому етапі управлінські ідеї знайшли відображення у *міському праві та цехових статутах*. В XI–XII ст. почалося поступове відродження міст. Зміцнення могутності міст і перетворення їх у ремісничо-торговельні центри, по суті полюси економічного зростання, призвело до розробки особливої галузі права – міського права [11, 417]. Міське право можна розглядати як юридичний документ, що закріплює за городянами право на самостійність і незалежність від феодалів, завойоване в ході комунальних революцій. Міське право являло собою сукупність норм, що регулюють відносини всередині міської громади, а також між містом і зовнішнім світом.

Одним із найбільш ранніх і відомих прикладів міського права є *Магдебурзьке право*, складене у Німеччині в XIII ст. Більшість статей у ньому було присвячено регулюванню ремесла, торгівлі, діяльності цехів (об'єднань виробників однотипних товарів у рамках одного міста), купецьких гільдій, викладу принципів оподаткування [12, 263–264]. Подібність економічних і соціальних умов розвитку європейських міст зумовила спільність норм й інститутів міського права. Норми одних міст часто копіювалися іншими містами. Особливо це було характерно для Німеччини, де виникли цілі зводи міського права, якими керувалися десятки міст.

Паралельно з розвитком міст відбувалося і формування *цехової організації та культури ремесла*. Цеховий устрій можна розглядати як своєрідну форму феодальної організації міського ремесла. На корпоративному рівні цехи розробляли питання організації управління ремісничою майстернею. Осно-

вою організації управління у цеху було рівне право його членів у користуванні всіма привілеями й правами. Своєю чергою, майстер у ремісничій майстерні був і власником, і управителем, і працівником. У середні віки більшість ремісничих майстерень використовували працю обмеженої кількості людей. Протягом десятиліть або навіть століть працівники виконували одні й ті ж операції одними і тими ж інструментами, які часто не змінювалися з античного періоду. Управління ремісничою майстернею здійснювалося майстром, як правило, на основі здорового глузду, досвіду та цехового статуту [12, 294–295].

*Цехові статуту* здійснювали дріб'язкову регламентацію виробництва кожного члена цеху. При розробці такого статуту виходили з того, що за допомогою господарських регламентів можна вирішити практично будь-які економічні проблеми, актуальні для майстрів. Статуту регулювали технологію виробництва, в тому числі застосування інструментів, рівень витрат, сировину, якість і кількість продукції, що випускається, число підмайстрів і учнів, умови реалізації продукції на місцевому ринку і т. д.

Середньовічна цехова організація і культура, по суті, виключала можливість появи великого виробництва та капіталу. Значна частина цехових регламентів була спрямована на те, щоб перешкодити більш заповзятливому майстру розширити своє виробництво [7, 241]. Це виражалося у забороні майстрам мати більше однієї майстерні, забороні на рекламу, продажі товарів, у виробництві яких майстер сам не брав участь і т. д.

У статутах, що характеризують діяльність цехів, можна виділити опис таких функцій управління, як організація, планування, контроль, матеріально-технічне забезпечення, збут продукції, розподіл доходів. У них також знайшли відображення питання розвитку професійної кар'єри. В рамках цеху відбувалася детальна розробка внутрішньої ієрархії та критеріїв просування і професійного навчання (цехові школи й система учнівства) [10, 312]. У XII–XV ст. цехова культура регламентації ремесла була економічно раціональною і прогресивною, проте в подальшому стала гальмом розвитку економіки й управління.

Цехова організація управління ремісничим виробництвом актуалізувала потребу у відродженні функцій обліку й аналізу. До XIV ст. облікова функція, як вид діяльності, стала досить широко застосовуватися і набула статусу однієї з головних функцій управління. Тоді ж зародилася професія мандрівних писарів, що складали економічні звіти за певну плату, а пізніше появились спеціальні трактати про облік доходів та витрат.

Проте, як і в попередній період, наукове мислення і світогляд були переважно теологічними. З позицій християнства давалися пояснення явищ і процесів, що протікали в суспільстві. По суті, «церковна догма була вихідним моментом й основою усякого мислення. Юриспруденція, природознавство, філософія – весь зміст цих наук приводився у відповідність до вчення церкви» [20, 495].

На управлінську культуру другого етапу феодалізму великий вплив мала канонічна доктрина, що розроблялася інтерпретаторами церковного права. Каноністи трактували явища суспільного життя з позицій античної філософії, передусім поглядів Арістотеля, класових інтересів феодалів і станової ієрархії суспільства, а також інтересів церковної та королівської (княжої) влади.

Погляди каноніків знайшли відображення у «Зводі канонічного права», виданому 1582 р. при правлінні папи Григорія XIII [19]. Цей звід є доповненим і переробленим виданням трактату болонського ченця Граціана «Узгодження суперечливих канонів», написаного в XII ст. [8]. Канонічні приписи визначали етику поведінки людини, наприклад, це – «гріховно», а це – «воля Божа».

В уявленнях каноністів ідеалом економічного устрою є спільна власність. Однак при цьому приватна власність також необхідна як покарання за «людську жорстокосердність». Виходячи з того, що істинними факторами виробництва є праця і земля, каноніки оголошували гідними християнина заняття землеробством і ремеслом, а до торгівлі й тим більше до лихварства ставилися украй несхвально.

Ґрунтуючись на канонічній доктрині, свої трактати писали вихованці Домініканського монастиря Альберт Великий (1193–1280 рр.) і Фома Аквінський (1225–1274 рр.). Вважається, що завдяки саме цим мислителям Європа дізналася про праці Арістотеля.

*Фома Аквінський* – найбільш відомий і авторитетний представник західно-європейського богослов'я. Був ченцем домініканського ордену, святий католицької церкви. Він також є головним представником філософії Високого Середньовіччя – філософської схоластики. Залишив після себе низку фундаментальних праць, які й досі мають важливе теологічне та філософське значення. Його основні праці: «Сума теології», «Сума проти язичників» і «Про правління государів». У цих роботах він відстоював принципи феодальної системи господарювання при збереженні сильної влади з боку держави й церкви [1–3]. Усі питання пізнання природи, суспільства та господарства він розглядає із позицій теологічного раціоналізму. Висуваючи ідею гармонії віри й розуму, він намагається підпорядкувати науку богослов'ю, а тому розрізняє істини розуму й істини відкриття, вважаючи останні недоступними розуму, підвладними тільки душі.

У своїх міркуваннях Фома спирався на канонічні погляди католицької церкви та праці Арістотеля. Він виходив із того, що Бог встановив принцип підпорядкованості нижчих форм вищим. Папа є намісником Бога й очолює духовний світ. На принципі ієрархії ґрунтується і суспільство – царі, світська влада і піддані, пани та раби. Вчення Арістотеля про закони, зокрема їх поділ на природні (самоочевидні) й позитивні (писані), Фома Аквінський доповнює поділом на людські, які визначають порядок суспільного життя, і божественні, що розкривають напрямки досягнення «небесного божества». З цих

положень виводяться чотири закони: 1) вічний (божественний природний); 2) природний (людський природний); 3) людський (людський позитивний); 4) божественний (божественний позитивний). На цих законах, на його думку, тримається світовий порядок, у тому числі життєдіяльність суспільства й управління ним [1, 178–179].

Ґрунтуючись на цих передумовах, він засуджував прагнення до соціальної рівності й виправдував рабство та кріпацтво. Їх причини криються у природній відмінності людей, їх гріховності. Дотримуючись християнських традицій, Ф. Аквінський розглядав працю як необхідну умову життя і зміцнення моральності. Водночас, він вважав фізичну працю «рабським заняттям» і був прихильником феодальної ренти, яка дає можливість обраним займатися працею духовною.

На думку Ф. Аквінського, держава повинна функціонувати на принципах самозабезпечення, тобто все необхідне отримувати зі своєї території і не залежати від купців. Особливістю поглядів Фоми було виправдання обміну. Місто, з його становим поділом населення, він вважав досконалою формою суспільства.

Серед мислителів XIII ст. виділяється *Роджер Бекон* (1214–1294 рр.) – англійський філософ, природознавець, монах-францисканець, професор богослов'я в Оксфорді, який був прихильником матеріалізму, засуджував схоластичне начотництво й сліпе поклоніння авторитетам. У світогляді Бекона було чимало містики, але головна його заслуга полягала в наголошенні на науковому методі пізнання. Як мету всіх наук Роджер Бекон бачив у збільшенні влади людини над природою. Принципом його переконань стало твердження: «Ми пануємо над природою, лише скоряючись цій природі» [4, 49].

У своїх трактатах він одним із перших виступив з критикою феодального устрою суспільства, викривав Ватикан, куди також проникали обман і корисливість. У той же час він виступав за сильну в своїй єдності й справедливості владу папи та государя з метою морального очищення церкви й суспільства в цілому.

У своїй основній праці «*Opus majus*» («Велика праця», 1268 р.), Роджер Бекон заклав розуміння влади людини над природою, що дозволило розуміти владу як універсальну категорію [4, 193], що додається до будь-яких видів людського життя та діяльності.

У XIV ст. інтереси середньовічного бюргерства й народовладдя у своїх трактатах захищав *Марсилій Падуанський* (1280–1343 рр.) – французький богослов і медик, ректор Паризького університету. Основна його праця – «Захисник світу» (1324 р.).

Марсилій Падуанський, як і Фома Аквінський, у своїй концепції виходив із поділу законів за їх метою на божественні та людські, однак робив прямо протилежні висновки. Він виступав прихильником політичних перетворень у суспільстві: змін в церковному управлінні, встановлення незалежної від церкви централізованої королівської влади, введення виборності уряду, проголошення народовладдя та свободи совісті.

На думку Марсилія Падуанського, людський закон повинен прийматися народом, під яким розумів «скупність громадян або найважливішу їх частину». Він виділив наступні переваги такої системи: прийняті народом закони виражають загальне благо; народ краще кориться тим законам, які сам для себе створив; ці закони всім відомі; більшості належить найбільша сила для примусу непокірних до дотримання законів; кожен може помітити упущення і запропонувати способи їх усунення [17, 77].

Аналогічним чином М. Падуанським вирішується проблема уряду, який приводить ці закони у виконання. Виконавець законів повинен обиратися тим самим, ким закон встановлений – народом. Можна сказати, що в теоретичному плані ідеї Марсилія Падуанського значно випереджали час, передбачаючи гасла революцій XVII–XVIII ст.

Хрестові походи підготували умови для подальшого розвитку культури менеджменту. З одного боку, відкривши нові торгові шляхи, вони стимулювали розвиток товарно-грошових відносин, а з іншого – сприяли ослабленню впливу релігійних догм. Вони познайомили європейців із культурою й особливостями соціально-економічного укладу країн Середнього Сходу, які в моралі, торгівлі, ремеслі та військовому й управлінському мистецтві не тільки не поступалися країнам Європи, але часто перевершували їх.

Зростання міст, формування нового середнього класу та поява «духу підприємництва» в Європі не тільки привели до розвитку ремесла і торгівлі, а й зажадали раціоналізації методів ведення обліку. Як вже зазначалося, до XIV ст. облікова функція управління стала розглядатися як одна із головних. З 1340 р. генуезькими і флорентійськими купцями та банкірами почав застосовуватися подвійний запис в бухгалтерському обліку. Найбільш ранніми свідоцтвами використання елементів подвійної бухгалтерії у практиці ведення обліку вважаються записи в компаніях флорентійського купця і банкіра *Франческо ді Марко Датіні* (1335–1410 рр.). Фрагментарно елементи подвійної бухгалтерії за венеціанським методом представлені в бухгалтерських книгах (1410–1417 рр.) торгового дому братів Соранцо [6]. Одночасно з функцією обліку стали відроджуватися функції аналізу та контролю. Великий внесок у розвиток облікової, аналітичної та контрольної функцій управління вніс *Лука Пачолі* (1445–1515 рр.) – італійський монах, математик, професор в університетах Перуджі та Мілану, один із основоположників сучасних принципів бухгалтерії.

У 1494 р. в «Трактаті про рахунки та записи», який був складовою праці «Сума арифметики, геометрії, вчення про пропорції і відношення», він не тільки виклав нову систему обліку, яка викорис-

товувалася у Венеції, але й зробив першу спробу теоретичного узагальнення й наукового обґрунтування технології бухгалтерського обліку, його документаційного забезпечення, об'єднання у єдину систему функцій обліку, аналізу та контролю [18].

Хоча Л. Пачолі писав свій трактат насамперед стосовно діяльності купців, його ідеї можуть бути застосовані до функціонування будь-якої господарської справи. Він виділяв три умови, необхідні для торгівлі: капітал, кваліфікований персонал й облік. Це справедливо також щодо умов ефективності функціонування сучасного підприємства та управління ним.

Л. Пачолі підкреслював важливість грамотного застосування облікової і аналітичної функцій управління. З цього приводу він писав: «... ніхто не в змозі вести свої справи, якщо не захоче дотримуватися належного порядку в записах...» [18, 17]. Згідно з його концепцією, основними цілями обліку є: по-перше, отримання інформації про стан справ, при цьому облік слід вести так, щоб можна було без затримки одержувати всякі відомості як щодо боргів, так і вимог; по-друге, обчислення фінансового результату, оскільки мета будь-якого купця полягає у тому, щоб отримати вигоду [18, 20].

Ці цілі досягаються за допомогою рахунків і подвійного запису: «Рахунки суть не більше як належний порядок, встановлений самим купцем, при вдалому застосуванні якого він отримує відомості про всі свої справи й про те, чи йдуть ці справи його успішно чи ні» [18, 78]. Говорячи сучасною мовою, план рахунків повинна складати адміністрація підприємства і вона ж повинна пристосовувати його до цілей аналізу й управління господарською діяльністю.

Л. Пачолі наголошував на необхідності широкого поширення й використання практики ведення рахунків усіма підприємцями, що дозволить їм отримувати можливість бачити стан своєї готівки, наявних ресурсів і товарів. Це дасть змогу контролювати як грошові, так і речові потоки, слугуватиме базою для розрахунку доходів та прибутку.

У XIV–XV ст. були зроблені перші великі відкриття у галузі емпіричної науки. Відстоюючи свободу думки, світські вчені почали боротьбу проти богословів. Розвиток експериментальної науки в кінці кінців привів до зародження спочатку в містах Італії, а потім і по всій Європі нових форм промислового виробництва.

У XV ст. відбувається формування і розмежування понять «фірма» (як юридична особа) та «власник підприємства» (як фізична особа). Акцент на активну торговельну діяльність й отримання підприємницького прибутку все частіше вступав у суперечність із традиційними церковними канонами, відповідно до яких бізнес трактувався як доля диявола. У цих умовах стало підніматися питання про зміну ставлення до бізнесу. Розвиток нових світоглядних течій і економічних вчень підривало домінування доктрини католицизму в ідеології та культурі господарювання й управління.

Помітний вплив на зміну ролі церкви в державному управлінні справила творчість *Мартіна Лютера* (1483–1546 рр.) – католицького священика, ініціатора руху в Церкві, пізніше названого Реформацією. У своїх «95 тезах» він критикував систему церковного управління, починаючи від простого священика й до Папи Римського, і виступав за відокремлення церкви від світської влади [14].

Ідеї перебудови церковного управління отримали реалізацію в діяльності *Жана Кальвіна* (1509–1564 рр.). Він вважається засновником нової «церкви», побудованої на демократично-республіканських принципах. Доктрина кальвіністів наполягала на необхідності активної трудової діяльності селянства, ощадливості й накопиченні багатства, сумлінності та професіоналізмі в роботі, вміння управляти господарством. Вважається, що кальвінізм і лютеранство, як і протестантизм у цілому, звільняючи людей від особистої залежності, закликаючи до економічної активності, досягнення успіхів і політичних свобод, по суті, підготували ідеологічну й культурологічну основу ринкового укладу [5].

Висновки. Результати дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Високе Середньовіччя характеризується розквітом феодалських відносин, пануванням станово-представницької монархії, доменальної системи господарства, розвитком міст, ремесел, товарно-грошових відносин та центральної державної влади. Система державного управління на цьому етапі розвитку суспільства ієрархічна з виділенням центрального, регіонального та місцевого рівнів: у західних країнах – жорстко централізована, у східних – децентралізована.

2. Зміцнення могутності міст і перетворення їх у ремісничо-торговельні центри, привело до розробки міського права, що закріплює за городянами право на самостійність і незалежність від феодалів. Воно являло собою сукупність норм, що регулюють відносини між містом і зовнішнім світом, а також усередині міської громади, зокрема, щодо регулювання ремесла, торгівлі, діяльності цехів, купецьких гільдій, системи оподаткування.

3. Одночасно з розвитком міст відбувалося формування цехової організації та культури ремесла. Основою організації в цеху було рівне право його членів у користуванні всіма привілеями й правами. Майстер був водночас і власником, і управителем, і працівником, а управління здійснювалося на основі здорового глузду, досвіду та цехового статуту.

4. Цехові статuti здійснювали дріб'язкову регламентацію виробництва цеху. Вони визначали його технологію й такі функції управління, як: організація, планування, контроль, матеріально-технічне забезпечення, збут, розподіл доходів. У рамках цеху здійснювалася детальна розробка ієрархії та критеріїв просування і професійного навчання. Цехова культура управління була раціональною та прогресивною, проте в подальшому стала гальмом у розвитку ремесла.

5. На культуру менеджменту другого етапу феодалізму великий вплив мала церковна канонічна доктрина. Каноністи трактували управління з позицій античної філософії, інтересів феодалів, станової ієрархії, а також церковної та королівської (княжої) влади.

6. Фома Аквінський питання управління розглядає із позицій теологічного раціоналізму. Він виходить з того, що Бог встановив принцип підпорядкованості нижчих форм вищим і на цьому ґрунтується духовна та світська ієрархія.

7. Роджер Бекон наголошує на необхідності наукового методу пізнання і розкриває сутність влади людини над природою, що дозволяє зрозуміти владу як універсальну категорію, яка додається до будь-яких видів людської діяльності.

8. Марсилій Падуанський виступав прихильником політичних перетворень: змін в церковному управлінні, встановлення незалежності від церкви централізованої королівської влади, введення виборності уряду, проголошення народовладдя та свободи совісті. Він наголошував, що уряд, який приводить закони у виконання повинен обиратися тим самим, ким закон встановлений – народом.

9. Зростання міст, поява «духу підприємництва», ослаблення впливу релігійних догм не тільки привели до розвитку ремесла і торгівлі, а й підготували умови для подальшого розвитку культури менеджменту, методів ведення обліку виробництва. У XIV ст. вперше почав застосовуватися подвійний запис бухгалтерського обліку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні та системному узагальненні специфіки культури менеджменту Високого Середньовіччя, 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 на етапі Пізнього Середньовіччя.

#### **Література**

1. Аквинский Ф. О правлении государей. Хрестоматия по истории средних веков: В 3-х т./под ред. С. Д. Сказкина. Москва: Соцэкгиз, 1961. Т. 3. С. 178–196.
2. Аквинский Ф. Сумма против язычников. Хрестоматия по истории средних веков: В 3-х т./под ред. С. Д. Сказкина. Москва: Соцэкгиз, 1961. Т. 3. С. 159–177.
3. Аквинский Ф. Сумма теологии. Хрестоматия по истории средних веков: В 3-х т./под ред. С. Д. Сказкина. Москва: Соцэкгиз, 1961. Т. 3. С. 133–158.
4. Бэкон Р. Избранное. Пер. с англ. Москва: Издательство Францисканцев, 2005. 480 с.
5. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения М. Вебера./пер. с нем. Москва: Прогресс, 1990. С. 61–272.
6. Всемирная история экономической мысли: В 6-ти т. / гл. ред. В. Н. Черковец. Москва: Мысль, 1987. Т. 2. 684 с.
7. Гофф Ж. Цивилизация средневекового Запада. / пер. с фр. Москва: Прогресс, 1992. 376 с.
8. Грациан И. Согласование несогласных канонов. Антология мировой правовой мысли: В 5-ти т. Москва: Мысль, 1999. Т. 2. С. 240–274.
9. Гуревич А. Я., Харитонович Д. Э. История Средних веков. Москва: МБА, 2008. 320 с.
10. Егер О. Всемирная история. Средние века. Москва: АСТ, 2006. 607 с.
11. История средних веков: В 2 т. / под ред. С. П. Карпова. Москва: МГУ, 2003. Т. 1. 640 с.
12. Кенигсбергер Г. Средневековая Европа. Москва: Весь мир, 1987. 374 с.
13. 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.
14. Лютер М. 95 тезисов. Хрестоматия по истории средних веков: В 3-х т. / под ред. С. Д. Сказкина. Москва: Соцэкгиз, 1961. Т. 3. С. 208–211.
15. 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.
16. 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.
17. Падуанский М. Защитник мира. / пер. с фр. Москва: Дашков и Ко, 2014. 656 с.
18. Пачоли Л. Трактат о счетах и записях. / пер. с итал. Москва: Финансы и статистика, 1994. 320 с.
19. Свод канонического права папы Григория XIII. Хрестоматия по истории средних веков: В 3-х т. / под ред. С. Д. Сказкина. Москва: Соцэкгиз, 1961. Т. 3. С. 121–132.
20. Энгельс Ф., Каутский К. Юридический социализм. Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений: В 50 т. Москва: Политиздат, 1961. Т. 21. С. 479–498.

#### **References**

1. Akvinskii, F. (1961). On the reign of sovereigns. Anthology on the history of the Middle Ages. S.D. Skazkin (Ed.). Moscow: Sotsekgiz, Vol. 3, 178-196 [in Russian].
2. Akvinskii, F. (1961). The sum against the Gentiles. Anthology on the history of the Middle Ages. S.D. Skazkin (Ed.). Moscow: Sotsekgiz, Vol. 3, 159-177 [in Russian].
3. Akvinskii, F. (1961). The sum of theology. Anthology on the history of the Middle Ages. S.D. Skazkin (Ed.). Moscow: Sotsekgiz, Vol. 3 133–158 [in Russian].
4. Bekon, R. (2005). Favorites. (Trans. in Eng.). Moscow: Izdatel'stvo Frantsiskantsev [in Russian].

5. Veber, M. (1990). Protestant ethics and the spirit of capitalism. Selected works of M. Weber. (Trans. in Germ.). Moscow: Progress, 61-272 [in Russian].
6. The World History of Economic Thought. (1987). V.N. Cherkovets, (Ed.). Moscow: Mysl'. Vol. 2 [in Russian].
7. Goff, Zh. (1992). Civilization of the medieval West. (Trans. in Fr.). Moscow: Progress [in Russian].
8. Gratsian, I. (1999). Harmonization of Dissenting Canons. Anthology of the world's legal thought. Moscow: Mysl', Vol. 2, 240-274 [in Russian].
9. Gurevich, A. Ia., & Kharitonovich, D. E. (2008). History of the Middle Ages. Moscow: MBA [in Russian].
10. Eger, O. (2006). World History. Middle Ages. Moscow: AST [in Russian].
11. History of the Middle Ages. (2003). S.P. Karpov, (Ed.). Moscow: MGU, Vol. 1 [in Russian].
12. Kenigsberger, G. (1987). Medieval Europe. Moscow: Ves' mir [in Russian].
13. 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].
14. Liuter, M. (1961). 95 theses. Anthology on the history of the Middle Ages. S.D. Skazkin, (Ed.). Moscow: Sotsekgiz, Vol. 3, 208-211 [in Russian].
15. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, E. Y. (2017). Management of Preindustrial Society: Theory, History, Culture and Art of Management. Bila Tserkva: Pshonkivs'kyj O. V. [in Ukrainian].
16. 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].
17. Paduanskii, M. (2014). Defender of Peace. (Trans. in Fr.). Moscow: Dashkov i Ko [in Russian].
18. Pacholi, L. (1994). Treatise on Accounts and Records. (Trans. in Ital.). Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
19. The Code of Canonical Law of Pope Gregory XIII. Anthology on the history of the Middle Ages. (1961). S.D. Skazkin, (Ed.). Moscow: Sotsekgiz, Vol. 3, 121-132 [in Russian].
20. Engel's, F., & Kautskii, K. (1961). Legal socialism. Marx K., Engels F. Collected Works. Moscow: Politizdat, Vol. 21, 479-498 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 18.10.2018 р.

УДК 342.9(477)  
DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.153017>

**Мазур Тамара Вікторівна**  
кандидат юридичних наук,  
заступник Міністра культури України  
ORCID 0000-0001-6220-5827  
**Мищак Іван Миколайович**  
доктор історичних наук,  
старший науковий співробітник,  
завідувач науково-організаційного відділу  
Інституту законодавства Верховної Ради України  
ORCID 0000-0002-4466-9836  
myshchak@ukr.net

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ ПІД ЧАС УКРАЇНСЬКОЇ РЕВОЛЮЦІЇ 1917 – 1921 РОКІВ

**Мета** роботи – аналіз діяльності міністерств внутрішніх справ, освіти, юстиції, губернських земських зборів, губернських і повітових відділів культури, міських дум періоду Української революції 1917 – 1921 років щодо охорони культурної спадщини в Україні. **Методологічні** засади дослідження: історичний метод, який дозволив простежити генезу діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування щодо охорони культурної спадщини; методи аналізу та синтезу, застосування яких посприяло аналізу основних нормативних актів і владних рішень; метод компаративного аналізу – дав змогу порівняти політику щодо охорони культурної спадщини в Українській Народній Республіці періоду Української Центральної Ради та Директорії і в Українській Державі гетьмана Павла Скоропадського. **Наукова новизна.** Акцентовано увагу на основних кроках і заходах державної влади та органів місцевого самоврядування (окремого міністерства культури в українських урядах періоду 1917 – 1921 років не було) як щодо організаційно-методичного забезпечення охорони культурної спадщини, так і налагодження просвітницької роботи у відповідному напрямку, спрямованих на підвищення організаційно-культурного рівня населення. Обґрунтовано положення про те, що в умовах постійних воєнних дій і глибокої економічної кризи тогочасна українська влада проводила цілеспрямовану державну політику не лише щодо захисту культурної спадщини на власній території, а й повернення культурного надбання українців, незаконно вивезеного за межі України. **Висновки.** Аналіз діяльності вищих органів влади, міністерств внутрішніх справ, освіти, юстиції, губернських земських зборів, губернських і повітових відділів культури, міських дум періоду Української революції 1917 – 1921 років дає підстави для висновку про загалом послідовну політику щодо забезпечення охорони культурної спадщини в Україні. Однак через відсутність єдиного керівного органу у відповідній сфері (міністерства культури)