

## ■ УДК 28-4:005.7

**М. О. Яріко**, кандидат культурології, Харківська державна академія культури, м. Харків

**ІСЛАМСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБА, РЕЛІГІЯ, ВЛАДА**

Розглянуто ісламську модель менеджменту, виокремлено її сутнісні характеристики. Проаналізовано специфіку ісламських уявлень про владу: джерела влади, права й обов'язки як особистості, наділеної владою, так і підлеглих. Наведено ісламську класифікацію соціальних трансакцій, висвітлено, яким чином релігія впливає на дії людини в суспільстві. Доведено вплив внутрішньої мотивації особистості на оцінку її діяльності як керівника або підлеглого. Описано специфіку зворотного зв'язку в ісламській системі менеджменту. Продемонстровано, яким чином Коран та Сунна впливають на систему управління.

**Ключові слова:** іслам, ісламський менеджмент, влада, соціальні трансакції.

**М. А. Ярико**, кандидат культурологии, Харьковская государственная академия культуры, г. Харьков

**ИСЛАМСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА: ЛИЧНОСТЬ, РЕЛИГИЯ, ВЛАСТЬ**

Предложен анализ исламской модели менеджмента, выделены ее существенные характеристики. Проанализирована специфика исламских представлений о власти: источники власти, права и обязанности и личности, наделенной властью, и подчиненных. Приведена исламская классификация социальных трансакций, показано, каким образом религия влияет на действия человека в обществе. Доказано влияние внутренней мотивации человека на оценку его деятельности как руководителя или подчиненного. Описана специфика обратной связи в исламской системе менеджмента. Показано, каким образом Коран и Сунна влияют на систему управления.

**Ключевые слова:** ислам, исламский менеджмент, власть, социальные трансакции.

**M. O. Yariko**, Candidate of Culturology, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

**ISLAMIC MODEL OF MANAGEMENT: PERSONALITY, RELIGION, GOVERNANCE**

The analysis of the Islamic model of management is suggested, its essential characteristic features are highlighted. The author analyzes the specific features of Islamic concepts of governance: sources of authority, the rights and duties of both a power figure and subordinates. The author demonstrates the Islamic classification of social transactions and the way

religion influences the individual's activities in the society. The author has established the fact that the internal motivation of a person has an impact on the assessment of his activities as a manager or a subordinate. The specific character of the feedback in the Islamic system of management is described. The effect of the Qur'an and Sunnah on the management system in Muslim organizations is shown.

**Key words:** Islam, Islamic management, governance, social transactions.

**Постановка проблеми.** Іслам є однією з метакультурних систем, які визначають сучасний світ. Але парадоксально, що попри наявність ґрунтовних ісламознавчих студій, присвячених різним аспектам ісламу, нині результати цих досліджень практично не використовуються іншими галузями науки. Так, коли йдеться про моделі міжнародного менеджменту, ісламська розглядається як одна з побічних, незначних, незважаючи на те, що іслам як метакультура визначає поведінку понад 1,5 млрд людей по всьому світі (зокрема тих, котрі проживають у країнах Європи й Америки). Згідно з прогнозами Pew Research Center, чисельність мусульман у світі надалі збільшуватиметься (з 23,2 % у 2010 р. до 29,7 % у 2050 р.) [12]. Саме тому знання засад, які визначають поведінку мусульман у соціальному просторі, є необхідним не лише для розвитку науки, але й із суто практичних міркувань — для забезпечення плідних соціальних комунікацій з мусульманами (передусім ділових). Питоме збільшення ролі мусульман у міжнародних економічних відносинах *de facto* внеможливіє плідну взаємодію без урахування специфіки ісламського світогляду, що реалізується зокрема в ісламському менеджменті, основою якого є специфічні уявлення про управління, владу, лідерство, стилі керівництва, суть планування, організації, мотивації та контролю, сенс підприємницької діяльності та ін.

Дослідження ісламського менеджменту має бути міждисциплінарним результатом осмислення його сутнісних елементів засобами економічних наук, культурології, філософії, релігієзнавства, соціології, політології, теології та ін. Такий підхід сприятиме уникненню безпідставного спрощення цього інокультурного феномену та, безсумнівно, поглибить розуміння ісламської моделі менеджменту.

**Мета статті** — проаналізувати ісламські уявлення про владу, визначальні для моделі ісламського менеджменту. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: виявити особливості впливу ісламських релігійних норм на соціальні трансакції; визначити ісламське розуміння сутності влади; її джерела, форми та засоби реалізації в соціумі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Протягом останніх тридцяти років питомо збільшилася чисельність мусульман у країнах Європи й Америки. Це зумовило не лише розвиток нових аспектів

міжкультурних комунікацій у суспільстві, зокрема актуалізацію проблеми взаємодії з мігрантами загалом та біженцями зокрема, але й породило формування нової верстви населення, котру можна назвати освіченими мусульманами, які відіграють активну конструктивну роль у суспільстві. Саме вони спричинили появу такого принципово нового аспекту ісламської культури, як фікх для меншин, також мусульманських наукових досліджень, присвячених осмисленню суті ісламської соціальної діяльності, але виконаних з використанням «західних» методології та термінології. Серед них відзначимо доволі відомі прізвища — Т. Рамадан, А. Ахмед Наїм, Ю. Кардаві та ін., так і нові для неісламського дискурсу — Фахад Куреші, Саттар Аббасіль, Амма Бібі, Кашиф Рехман та ін.

В українській науці поки що науково не досліджено феномен ісламської моделі менеджменту загалом, але наявні ґрунтовні праці, присвячені ісламському фінансовому менеджменту (особливо підкреслимо доробок Д. О. Грицишена, В. В. Корнеева, О. А. Чугаєва та ін.), політологічному аналізу реалізації ісламу в сучасних політичних утвореннях та новоутвореннях (М. І. Кирюшко, К. Аль Гуасаб, Л. П. Гарник, Н. О. Пророченко та ін.), різні аспекти взаємодії мусульман як меншості з неісламськими соціальними структурами (Ю. М. Кочубей, Е. С. Муратова, С. Ісмаїлов, І. В. Зубаренко та ін.).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Передусім слід розглянути таке основоположне для ісламської культури положення, як зумовленість будь-яких соціальних трансакцій необхідністю їх здійснення відповідно до еталону, заданого Богом. Усі дії людини можна класифікувати за такими категоріями, як *ibadah* (умовно тлумачено як «поклоніння», сфера відносин людини з Богом) та *muamalat* (трансакції між людьми). Водночас, будь-яка дія зі сфери *muamalat* (пр.: торгівля, навчання, спілкування) може бути водночас дією зі сфери *ibadah* за умови наявності в людини відповідного наміру (*niyyah*) [4, с. 226]. Так само і дія, яка теоретично має належати до *ibadah* за умови відсутності відповідного наміру (поклоніння Аллагу) перетворюється на дію категорії *muamalat* [5, с. 13–14] і може тлумачитися як лицемірство.

Для того, щоб повною мірою описати співвідношення між діями цих двох категорій, необхідно розглянути відповідну термінологію. Слово «*din*» перекладається як «релігія» (в окремих випадках — як «віра» [Q., 109:6]). «Іслам» має бути єдністю *din* та *iman* («віри»), *din* не має онтологічного значення за відсутності *iman* (вважається *nafaka* — лицемірством), але й *iman* без виконання ритуалів *din* (за умови наявної можливості їх виконання) існувати не може. Фактично, *din* та *iman* разом мають визначатися як «релігія».

У термінах ісламської культури *din* являє собою *zahir* (явлене), у той час як *iman* — *batin* (приховане, таємне). *Din* проявляється в суспільстві безпосередньо, *iman* — опосередковано (через сферу моралі). *Iman* (як *batin*) є відомим лише Аллагові. Вплив *iman* на сферу *muamalat* можливий лише через мораль людини. *Din* як *zahir* є відкритим як для суджень, так і для аналізу. Дії категорії *din* мають три варіанти спрямованого впливу — на виконавця, його відносини з Богом, спільноту навколо нього.

Принципова відмінність між діями категорій *ibadat* та *muamalat* полягає в застосуванні принципу: не дозволяти забороненого, не забороняти дозволеного. Для релігійної сфери цей принцип формулюється таким чином — «дозволене лише те, що дозволено». Для сфери *muamalat* діє принцип «дозволеним є все, що не заборонене» [3, с. 23]. Таким чином, сфера *muamalat* відкрита для новацій, сфера релігійного для новацій закрита. Ісламський менеджмент у його соціальному вимірі є складовою *muamalat*, тобто сферою, відкритою для інновацій. Іншими словами, менеджер може використовувати будь-які методи і стиль керівництва. Проте другий вимір кожної дії мусульманина стосується його відносин з Богом. А тому, якщо йдеться про ісламський менеджмент, необхідним є співвіднесення кожної дії, кожного рішення, кожного слова з тим, чого прагне Бог. Відповідна термінологія для осмислення цього виміру дії — *харам*, *макруг*, *мустакраг*, *мубах*, *мустахаб*, *суннат*, *ваджиб*, *фард* (від забороненого до обов'язкового). Виконання *харам* та невиконання *фард* виводять особу за межі ісламської спільноти. Особа, наділена владою, повинна свідчити про те, що джерелом влади є Бог. А це означає — сприяти тому, щоб у суспільстві (й у колективі) здійснювалися колективні молитви, була можливість сплачувати *закят*, були доглянутими сироти та вдови, щоб чоловік міг матеріально забезпечувати сім'ю тощо. Якщо керівник не здатен задовольнити ці потреби, а колектив — належним чином надихнути його, то йдеться про гріх невиконання *фард* (і для керівника, і для підлеглих). Значна кількість соціальних трансакцій описується терміном *ваджиб* — обов'язкові дії, виконання яких є бажаним. Серед них — справедливе ставлення до підлеглих, підтримування дружніх стосунків між родичами, прощення образи не довше, ніж через три дні тощо. На рівні *batin* правильне виконання *ваджиб* винагороджується Богом, у вимірі *zahir* — сприяє поліпшенню атмосфери в колективі. Аналогічно, і для норм *суннат* — збереження тіла в чистоті, віддавання надлишків майна бідним, виявлення пошани вченим та ін. Два виміри мають і дії заборонені або небажані: невихованість, жадібність, використання заборонених методів збагачення (крадіжки, спекуляції, обман та ін.), побиття людини, убивство (за винятком

окремих випадків), марні дискусії, перелюб, неправдиві клятви та ін. У вимірі *batin* вони є гріхом, погіршують долю людини після смерті, на рівні *zahir* — зменшують продуктивність індивідуальної чи спільної роботи, погіршують атмосферу в колективі.

Слід наголосити — якщо йдеться про ісламську модель менеджменту, то особа, яку наділено владою, має робити все можливе не лише для того, щоб керувати організацією, але й для того, щоб інші люди завдяки її керівництву зростали в моральних чеснотах і мали можливість жити відповідно до настанов Бога. І саме таким чином будь-які соціальні дії менеджера стають релігійним актом поклоніння.

Основне значення терміна «влада» (*mulk*) в ісламському дискурсі — право й обов'язок обирати єдине чинне рішення з кількох можливих варіантів [Q., 3:79, 12:22, 4:59]. Якщо влада в усіх світах безсумнівно належить Аллагові [Q., 67:1, 22:56], то в суспільстві — тим, кому Аллаг її надає [Q., 2:247]. На рівні *zahir* влада набувається суб'єктом або внаслідок його особистих якостей (тоді вона реалізується як «володарювання (*sudud*), носієві якого люди підкоряються без примусу» [7, с. 206]), або загального занепаду в суспільстві та необхідності стримувати ворожість людей між собою [7, с. 206; Q., 2:251]. Реалізується влада в соціумі «думкою й управлінням» [7, с. 195]. Термін «*siyuusat*» або «*siyuusat ar-ra'iuu*» (скеровування пасомих) використовується як аналог терміна «політика». Основні вимоги до *siyuusat* — «управління відповідно до вимог етики та мудрості» [7, с. 206]. Згідно з ученням про життя земне і життя прийдешнє, кожна особа є відповідальною за використання своїх здібностей найкращим чином. І тут, власне, йдеться про вплив *ibadah* на *tuammalat* у сфері менеджменту: якщо людина хоче після смерті потрапити до Раю, вона має реалізовувати владу так, щоб її дії були актом визнання Бога, поклоніння, тобто стати *ibadah*.

Певно, найкращим чином ісламську концепцію влади можна простежити через права й обов'язки керівника (чи то політичного утворення, чи то бізнес-структури). Серед принципів саме для ісламського менеджменту вимог до якостей керівника головною є смирення, яке реалізується у двох напрямках — у ставленні до Бога та до тих, ким особа керує (і тоді йтиметься як про стиль керівництва (певні елементи авторитарного стилю керівництва вважатимуться не просто невихованістю керівника, але гріхом), так і про необхідність радитися з тими, ким особа керує) [9, с. 1874; 10]. Друга якість — здатність відповідати за дії підлеглих (насамперед, ідеться про відповідальність за них перед Богом) [9, с. 1874]. Звичайно, передусім це стосується політичних та релігійних лідерів, проте на рівні окремого підприємства йтиметься, наприклад, про те, що саме керівник має

забезпечити підлеглим можливість молитися та постити, заробляти так, щоб вистачало на утримання сім'ї та на милостиню, щоб не виникало спокуси красти; саме керівник має так організувати робочий простір, щоб спілкування між чоловіками та жінками не стало приводом до гріха. Перелік можна продовжити, але відзначимо ще один значущий аспект — керівник має бути взірцем, а всі його дії — скерованими до Бога. Якщо він чинить гріх (наприклад, когось кривдить або говорить неправду), його гріх стає спокусою для інших, і в прийдешньому житті до нього будуть додані гріхи всіх тих, хто його наслідував. Наступною рисою керівника є розсудливість у рішеннях та діях (неправильне з точки зору релігії рішення може бути вигідним з матеріальної точки зору, але трактується як гріх і шкодить у відносинах з Богом) [там само]. Це загальні ознаки, кожна з яких має два виміри — керівник/підлегли та керівник/Бог. І кожна дія керівника в його транзакціях з підлеглими впливає на відносини цього керівника з Богом, а тому має визначатися правилами Бога.

Наступна група ознак є певним поєднанням моральних чеснот з професійною вправністю: щирість, чесність, справедливість, майстерність, терплячість та ін. [там само]. Наголосимо, у моделі ісламського менеджменту керівник не обов'язково має бути мусульманином, але обов'язково — гарантом того, що його підлегли не вчинять гріха через його вчинки. Очевидно, що на практиці виконання цього значно полегшується, якщо керівник сповідує іслам і є взірцевим мусульманином. Через це можна було б говорити про абсолютну визначеність соціального релігійним, але навіть умма часів пророка Мухаммада та перших халіфів про це не свідчить. Натомість маємо, наприклад, у політичній сфері чітке розрізнення *ibadah* та *muamalat*. Так, часто стверджується, що Мухаммад уособлював політичного та релігійного лідера умми. Водночас, слід звернути увагу на те, що помилкові дії Мухаммада у сфері релігійного коригувалися безпосередньо аятами Корану, тоді як дії політичні могли коригуватися як аятами Корану, так і порадами його послідовників [6, с. 60, 115]. Мухаммад не вважався політичним лідером, котрий не може помилитися, проте сприймався як лідер, помилки якого обов'язково і терміново будуть виправленими (або безпосередньо Богом, або Богом за посередництва людей). Релігійний авторитет не поширювався на авторитет у політичних справах (показовим у цьому контексті є запитання асхаба після того, як Мухаммад озвучив власне рішення: «це від тебе чи від Аллага?» [6, с. 32], і наступне коригування запропонованого ним рішення — свідчення реалізації принципу *shura* (спільна рада) як одного з основних для ісламського менеджменту.

Певною ілюстрацією специфіки ісламської концепції влади є погляди аятоли Хомейні. Його діяльність свідчить, що в контексті мусульманських культур (минулих і сучасних) він є нетиповим взірцем реалізації ідеалів ісламу. Показово, що в промовах та лекціях він обґрунтовував, а не констатував право «духівництва» брати участь у політичному житті. У своїй аргументації базувався не лише на уявленнях про права «духовної влади», але на обов'язку релігійних учених: якщо в шаріаті не існує безпосередньої заборони на їх участь у політичному житті, то вони мають право (а за відсутності морального політичного уряду — і обов'язок) брати участь у політичних процесах. Отже, найзагальнішим принципом ісламського менеджменту є здобуття знань, які необхідно реалізувати, оскільки вони можуть об'єднати суспільство та сприяти його культурному розвитку [8]. Тобто повною мірою реалізується принцип «дозволене те, що не заборонено».

Якщо говорити про управлінські рішення, то для ісламського менеджменту основними критеріями їх валідності є відсутність протиріч основним положенням ісламу, *daruga* (необхідність) і *maslahah* (корисність суспільству).

Особі, наділеній вдалою, необхідно коритися (на думку імама аш-Шаукані: «У всьому, що вони велять або забороняють, якщо це не суперечить шаріату, оскільки не можна коритися створінню Аллага, виказуючи непослух Аллагові» [1]). І, водночас, особа, наділена владою, має радитися з підлеглими: «لَا يَأْتِيَنَّكُمْ أَدْفَاءُ رِمَالِ الْيَمَانِ فِي مَهْرَجَاتِهِمْ» = «І радься з ними у справах. Якщо ж ти прийняв рішення, то покладайся на Аллага» [Q., 3:159].

В ісламській культурі існує принцип, згідно з яким людину не можна призначати на керівну посаду, якщо вона прагне володарювати, а не відчуває необхідність реалізувати свої здібності та знання найкращим для мусульман чином [5, с. 289]. Водночас, у межах ісламського дискурсу певного поширення набуває і теза: «якщо людина досягає влади, то вона її гідна» [2, с. 37].

Ще одним суттєвим елементом ісламської моделі менеджменту є зворотний зв'язок у системі управління. Вище зазначалося, що джерелом правильної поведінки є Коран та хадіси. Одна з найпопулярніших серед мусульман збірка хадісів «Сади праведних» імама ан-Нававі містить такий текст (який, до речі, повторюється в скороченій збірці того самого вченого — «40 хадісів» під № 7): «حَيْصُ ذَلَّالٍ يُدَلُّ... مُهْجَتِمْ أَعْوَنِي مِلْسُ الْمُؤْمِنِ أَلْوَهُمْ أَلْوَهُ، هَلْ وَسُرُّوْهُ، هَبَاتِ الْكَلْبِ وَ، هَلْ لَّ...». У російському перекладі: «Религія єсть проявление искренности... по отношению к Аллаху, и к Его Книге, и к Его посланнику, и к руководителям мусульман, и ко всем мусульманам вообще» [5, с. 106–107], в англійському: «The religion is naseehah (sincerity)... To Allah, His Book, His Messenger, and to

the leaders of the Muslims and their common folk» [11, № 181]. Власне, ключовим є саме слово «*دُخِيَصٌ لِّل*», яке означає «порада» з конотацією «добра порада» (так само, наприклад, у Корані, де Ной говорить про себе: «*دُخِيَصٌ لِّل*» [Q., 7:62]), і також має значення «щирість», тож настає коритись тим, хто наділений владою [Q., 4:52], доповнюється обов'язковим приписом бути з керівником щирим та допомагати йому доброю порадою. Ще один хадіс зазначає:

«*هَلَّتْ قَفْ هَاهُنَا وَهَرَمَتْ رِيَاخُ مِائِمَةٍ إِلَى مِائَةٍ لِحُجْوَةٍ ، بَلَّ طَمْلًا دَبَّ عَنَّا نَبُّ هَزْمٍ حَاءِ إِدْهَشُ لَالِ دُيَسِّسَ*», тобто «найкращим шагідом (тобто — свідком Аллага) є Хамза ібн Абдулмутталіб і людина, яка сказала правителю слово істини, за що була вбита» [13, № 182]. Тому релігійно правильно для особи, наділеної владою, радитися з підлеглими, турбуватися про їх людську гідність і зростання в ісламі. Для підлеглого: коритися керівникові, сприяти його зростанню в ісламі, виправляти його помилки або хоча б намагатися їх виправити навіть ціною власного життя.

**Висновки.** Наразі можна засвідчити лише початок наукового розгляду ісламської моделі менеджменту. У цій статті проаналізовано найзагальніші її ознаки, серед яких:

— безумовна й абсолютна вкоріненість у джерела ісламу — Коран та Сунну;

— чітке розрізнення *ibadah* та *muamalat* (бізнес як складова *muamalat* регулюється релігійними нормами лише через сумління особи, акти тотального соціального/державного контролю для ісламу є девіацією);

— джерелом влади є Бог, який наділяє нею людей, тому підлеглий повинен коритися керівникові, а керівник має бути смиренним у ставленні до Бога та підлеглих; влада є обов'язком, а не джерелом додаткових прав;

— стиль та методи управління мають сприяти розвитку благочестя мусульман, не перешкоджаючи їх зростанню в релігії (підкорюватися мусульманському можновладцеві — обов'язок, немусульманинові — акт доброї волі);

— керівник і підлеглий мають плідно співпрацювати як у справах, пов'язаних з діяльністю підприємства, так і в тому, щоб наблизитися до Бога;

— для плідної співпраці з мусульманами необхідним є розуміння й прийняття того факту, що основа ісламської моделі менеджменту — Коран і Сунна. В ісламському світі саме ці джерела формують підприємця, здатного чесно виконувати справи. Натомість, якою буде поведінка підприємця, що відкидає загальні принципи ісламу (якщо водночас декларує себе як мусульманина), спрогнозувати складно.



У подальшому необхідно детально проаналізувати окремі елементи ісламської моделі менеджменту.

### Перелік умовних скорочень

Q. - Коран (مِ ي ر ك ل ا ن ا ر ق ل ل ا)

### Список використаних джерел

1. Абдуллах Мухаммад. О повиновении правителям (в свете Корана и сунны) [Электронный ресурс] / Мухаммад Абдулла. — Режим доступа: <http://molites.narod.ru/oka/hakim.htm>. — Загл. с экрана.
2. Акаев В. Х. Ислам в Чеченской республике / В. Х. Акаев. — М. : Логос, 2008. — 87 с.
3. Аль-Албани М. Н. Поиск приближения к Аллаху / Мухаммад Насруддин аль-Албани; [сост. Мухаммад Ид аль-Аббаси; пер. с арабск. Э. Кулиев]. — Шарджа : Аль-Бадр Ссатее. — 161 с.
4. Аль-Бараний Мухаммад Ашик Иляхий Фикх. Необходимое упрощение вопросов Аль-Кудурия : по фикху имама Аль-Азама Абу Ханифы Ан-Ну Аль-Куфия / Мухаммад Ашик Иляхий Аль-Бараний; [пер. А. И. Рустамов]. — Киев : Ансар Фаундейшн, 2004. — 282 с.
5. Ан-Навави М. Сады праведных. Из слов пророка Мухаммада, да благословит его Аллах и да приветствует / Имам Абу Закария бин Шараф ан-Навави; [пер. с арабского Владимира (Абдуллы) Нирша]. — М. : Умма, 2005. — 766 с.
6. Башир З. Мухаммад и курайшиты. История войны и мира / Закария Башир. — СПб. : Диля, 2008. — 256 с.
7. Ибн Халдун Введение (аль-Мукаддима) / Ибн Халдун; [составление, перевод с арабского и примечания А. В. Смирнова] // Историко-философский ежегодник—2007. — М., 2008. — с. 187—217.
8. Хомейни. Исламское правление [Электронный ресурс] / имам Хомейни. — Режим доступа: [http://www.shianet.ru/download\\_file.php?download\\_propertys\\_items\\_id=2803](http://www.shianet.ru/download_file.php?download_propertys_items_id=2803). — Загл. с экрана.
9. Abdus Sattar Abbasi1, Kashif Ur Rehman, Amna Bibi Islamic management model / Abdus Sattar Abbasi1, Kashif Ur Rehman, Amna Bibi // African Journal of Business Management. — Vol. 4(9). — 4 August, 2010. — pp. 1873-1882 [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://www.academicjournals.org/AJBM>. — Назва з екрана.
10. Fahad Ahmed Qureshi Islamic Management Principles of HRM [Электронный ресурс] / Fahad Ahmed Qureshi. — Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/islamic-management-principles-hrm-mufti-fahad-ahmed-qureshi>. — Назва з екрана.
11. Riyadh-us-Saliheen-The Paradise Of The Pious [Электронный ресурс] / Compiled by Imam Abu Zakariya Yahya Bin Sharaf An-Nawawi. — Режим доступа: <http://istaba.org/books/riyadh.pdf>. — Назва з екрана.
12. The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/>. — Назва з екрана.

13. رجح نبال ةقلاطم ال يلامأل [Elektronnyy resurs].— Режим доступу: [https://library.islamweb.net/hadith/display\\_hbook.php?hflag=1&bk\\_no=985&pid=860253](https://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?hflag=1&bk_no=985&pid=860253). — Назва з екрана.
14. ص (ك +) ٥٥٩. — ١٤١٢. — ةرونل ةنيدم ال. — م.يرك ال آرق ال.

### References

1. Abdullah Muhammad. O povinovenii pravatelyam (v svete Qur'an i Sunnah) [Elektronnyy resurs]/ Muhammad Abdullah. — Rezhim dostupa: <http://molites.narod.ru/oka/hakim.htmbr>.
2. Akayev V. Kh. Islam v Chechenskoy respublike / V. Kh. Akayev. — M. : Logos. 2008. — 87 s.
3. Al-Albani M. N. Poisk priblizheniya k Allah / Muhammad Nasir-ud-Din al-Albani ; [sost. Muhammad Id al-Abbasi; per. s arabsk. E. Kuliye]. — Shardzha : Al-Badr Sstateye. — 161 s.
4. Al-Barani Muhammad Ashik Ilyakhi Fikh. Neobkhodimoye uproshcheniye voprosov Al-Kuduriya : po fikku imama Al-Azama Abu Khanify An-Nu Al-Kufiya / Muhammad Ashik Ilyakhiy Al-Baraniy; [per. A.I. Rustamov]. — Kyiv : Ansar Faundeysn. 2004. — 282 s.
5. An-Navavi M. Sady pravednykh. Iz slov proroka Muhammad. da blagoslovit ego Allah i da privetstvuyet / Abu Zakaria Muhiy ad-Din Yahya Ibn Sharaf al-Nawawi ; [per. s arabskogogo Vladimira (Abdully) Nirsha]. — M. : Umma. 2005. — 766 s.
6. Bashir Z. Muhammad i Quraysh . Istoriya voyny i mira / Zakaria-Bashir. — SPb. : Dilya. 2008. — 256 s.
7. Ibn Khaldūn Vvedeniye (al- Muqaddimah) / Muqaddimah of Ibn Khaldun ; [sostavleniye. perevod s arabskogo i primechaniya A. V. Smirnova] // Istoriko-filosofskiy ezhegodnik—2007. — M., 2008. — s. 187—217.
8. Khomeini. Islamskoye pravleniye [Elektronnyy resurs] / imam Grand Aya-tollah Sayyid Ruhollah Mūsavi Khomeini. — Rezhim dostupa: [http://www.shianet.ru/download\\_file.php?download\\_propertys\\_items\\_id=2803](http://www.shianet.ru/download_file.php?download_propertys_items_id=2803). — Zagl. s ekrana.
9. Abdus Sattar Abbasi1, Kashif Ur Rehman, Amna Bibi Islamic management model / Abdus Sattar Abbasi1, Kashif Ur Rehman, Amna Bibi // African Journal of Business Management. — Vol. 4(9). — 4 August, 2010. — pp. 1873-1882 [Electronic source].— Proc. access : <http://www.academicjournals.org/AJBM> Fahad Ahmed Qureshi Islamic Management Principles of HRM [Electronic source] / 10. Fahad Ahmed Qureshi — Proc. access : <https://www.linkedin.com/pulse/islamic-management-principles-hrm-mufti-fahad-ahmed-qureshi>
11. Riyadh-us-Saliheen-The Paradise Of The Pious [Electronic source] / Compiled by Imam Abu Zakaruya Yahya Bin Sharaf An-Nawawi .— Proc. access : <http://istaba.org/books/riyadh.pdf>
12. The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050 [Electronic source].— Proc. access : <http://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/>

13. Al-amalee ul-mutlaqa Ibn Khadjar [al-mawaridun elektroniya] .— Wadaa wasulu : [https://library.islamweb.net/hadith/display\\_hbook.php?hflag=1&bk\\_no=985&pid=860253](https://library.islamweb.net/hadith/display_hbook.php?hflag=1&bk_no=985&pid=860253)
14. Al-Quran al-Karim.— Al-Madinat al-manar, 1412, 559 s.

■ UDC 28-4:005.7

**Yariko M. O.**, Candidate of Culturology, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv  
*myroslawa.yariko@gmail.com*

### **ISLAMIC MODEL OF MANAGEMENT: PERSONALITY, RELIGION, GOVERNANCE**

**The aim** of this article is to explain the specific features of the governance in the Muslim worldview: sources of authority, the rights and duties of both a power figure and subordinates.

Research methodology is based on the analysis of the main sources of Islamic culture — the Koran (Qur'an) and the Sunnah. The cultural approach enabled to provide the analysis of the spiritual component of Islamic Management.

**Results.** The effect of the Qur'an and Sunnah on the management system in Muslim organizations is shown. The author has identified the specific features of Islamic concepts of governance: the absolute roots in the sources of Islam — the Qur'an and the Sunnah; the distinction between ibadah and muammalat that makes impossible to talk about the total control of the business by religion. The source of governance in Islam is God who gives it to people, that is why a manager must be humble in the relationship to God and the subordinates (authority is the duty, but not a source of additional rights). The author has established the fact that the internal motivation of a person has an impact on the assessment of his activities as a manager or a subordinate. The author demonstrates the Islamic classification of social transactions and the way religion influences the individual's activities in the society. The style and methods of the Islamic management do not have a negative impact on the piety. The specific character of the feedback in the Islamic system of management is described.

**Novelty.** The paper is the first attempt for inquiring into the mental image of Islamic management (in general terms and in its specific features). The analysis of the Islamic model of management is suggested by the author.

**The practical significance.** Knowledge of various models of management is needed to the business activity. The research has important implications for tourism business activities in the modern society to provide safe, ethical and successful business with people from other cultures, in this case — Islamic one.

**Key words:** Islam, Islamic management, governance, social transactions.

*Надійшла до редколегії 01.03.2016 р.*