

УДК94(477)”085/134

DOI <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-12-34-52>

**MANAGEMENT COMMUNICATION STRUCTURE OF  
THE MEDIEVAL STATE KIEVAN RUS’**

**СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ  
СЕРЕДНЬОВІЧНОЇ ДЕРЖАВИ КИЇВСЬКА РУСЬ**

**СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ  
СРЕДНЕВЕКОВОГО ГОСУДАРСТВА КИЕВСКАЯ РУСЬ**

**Леся Біловус,**

*доктор історичних наук,  
професор кафедри  
інформаційної та  
соціокультурної діяльності  
l.bilovus@wunu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0003-4882-4511>ID: H-2316-2017  
Західноукраїнський  
національний університетвул.  
Львівська, 11, м. Тернопіль,  
Україна, 46009*

**Lesia Bilovus,**

*Doctor of History, Professor of  
the Department of Information  
and Socio-Cultural Activity  
l.bilovus@wunu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0003-4882-4511>ID: H-2316-2017  
West Ukrainian National  
University 11  
Lvivska Str. Ternopil, 46009*

**Юлія Боднарчук,**

*кандидат історичних наук,  
доцент кафедри  
інформаційної та  
соціокультурної діяльності  
ulia\_bodnarcuk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-6293-8032>ID: I-6133-2017  
Західноукраїнський  
національний університет,  
вул. Львівська, 11,  
м. Тернопіль, Україна, 46009*

**Uliia Bodnarchuk,**

*Philosophy Doctor in  
History, Associate Professor of  
the Department of Information  
and Socio-Cultural Activities  
ulia\_bodnarcuk@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-6293-8032>ID: I-6133-2017  
West Ukrainian National  
University 11 Lvivska Str.  
Ternopil, 46009*

**Оксана Гомотюк,**

*доктор історичних наук,  
професор кафедри  
інформаційної та  
соціокультурної діяльності  
o.homotiuk@wunu.edu.ua  
<http://orcid.org/0000-0002-2856-8541ID>: H-4237-2017  
Західноукраїнський  
національний університет  
Львівська, 11, м. Тернопіль,  
Україна, 46009*

**Oksana Homotiuk,**

*Doctor of History, Professor of  
the Department of Information  
and Socio-Cultural Activity  
o.homotiuk@wunu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-2856-8541ID>: H-4237-2017  
West Ukrainian National  
University 11 Lvivska Str.  
Ternopil, 46009*

### **ABSTRACT**

*The objective of the work. The study summarizes the structure of managerial communication of the period of the early feudal state of Kievan Rus' as a special type of social communications; identifies typical features in the system of management communications of cultural traditions of peoples who were in direct interaction; the historically formed features of managerial communications are analyzed for the purpose of establishment of causal relations of qualitative functioning of the state of Kievan Rus'. The research methodology consists of the application of general scientific research methods (description, comparison, analogy, analysis, etc.), and also involves the use of a comparative-historical method, historically typological, historically chronological. The scientific novelty of the work is to study the combination of cultural traditions of agents of interaction in the political system of management communications of Kievan Rus', as an effective communication network that led to the long-term development of the medieval state in a polycentric and territorial branching. The main components of the managerial and communicative model of public administration are considered as a combination of different cultural traditions of Varangian warriors and autochthonous Slavs. The conditions of application and qualitative consequences of the use of the*

*communication system for the centralization of the state and its effective development over a long period are outlined. It is focused on the historical component of political institutions included in the management model of communications of Kyivan Rus. Conclusions. The administrative and communicative network of Kievan Rus' formed a symbiosis of two administrative cultures of the Slavic and Norman ruling traditions. The interpenetration of cultures and the stable evolutionary development of the communication network have contributed to the quality of the state's existence for a long time.*

**Keywords:** *management communications, cultural traditions, Kievan Rus', Middle Ages, polycentric community, social communications, communicative network.*

### **Постановка проблеми й актуальність дослідження.**

Період середньовіччя на території України представлений існуванням ранньофеодальної держави Київська Русь. На початковому періоді становлення держави силою військового примусу об'єднувалися племена в єдиний організм, що зумовило складну політичну ситуацію основними причинами були сепаратистські тенденції та поліцентричність територій, які входили до її складу. Нова держава потребувала стабільної управлінської комунікаційної мережі, як консолідуючого елемента розрізнених спільнот.

В умовах існування кризових явищ у розвитку українського суспільства виходять на перший план питання політичної та управлінської комунікації. Головними аспектами у подоланні політичної кризи є налагодження якісної комунікації з громадянами України через виважену і збалансовану систему державного управління. За таких обставин важливо знати особливості управлінських комунікацій закладених в історичному минулому, що сформувалися на автохтонній основі з домінуванням іноземного політичного елемента в управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана стаття сформована шляхом аналітичних досліджень проведених на матеріалах сформованих на стику таких наук як історія України та соціальні комунікації, а також зі залученням досліджень у сфері державного управління та права. Серед них виокремлюються праці таких вчених як Л. Вайтович (Вайтович, 2011), А. Настюк (Настюк, 2019), Т. Новаченко (Новаченко, 2013), А. Шевченко (Шевченко, 2016), К. Чорна (Чорна, 2017). Цьому питанню присвятили дослідження видатні історики М. Грушевський (Грушевський, 1990) Ю. Липа (Липа, 1977), Ю. І. Терещенко (Терещенко, 1996). Додатковим матеріалом слугували історичні джерела середньовічного світу.

**Виклад основного матеріалу.** Тогочасна управлінська вертикаль формувалася на базі існуючих соціальних комунікацій. Структурно відображала систему демократичних принципів у комунікації сформованих у середовищі слов'янських племен ще за часів антського суспільства, про яке писали тогочасні автори. В Іпатієвському списку Літопису Руського, можна прочитати, що словени і анти «мали ж свої звичаї, і закони предків своїх, і заповіти, кожне – свій нор» (Літопис, 1989). Саме на цьому започатковується норми соціальної комунікації у локалізованих межах племен. Так, візантійський пізноантичний історик Прокопій Кесарівський пише, що «слов'янами й антами не володіє один муж, але споконвіку живуть вони громадпорядком і спільно рішення усе приємне та прикре» (Грушевський, 1990). Вочевидь, мова йде про збори усіх членів племені.

Однак посилення соціальної диференціації у союзах слов'янських племен призвело до виокремлення ради старійшин на чолі з вождем. Тож у випадку союзу племен, народні збори ставали зібранням представників племен, в той час рада старійшин – радою племінних вождів. Таким чином, виокремлюється комунікаційна ієрархія, яку хоча й очолювали вожді, воїни та жерці, поєднувалася з якостями, що властиві суспільному самоврядуванню.

Феномен комунікаційної системи Київської Русі пов'язаний із поліцентричними тенденціями племінних князів, об'єднаних військовою силою київських князів, різними культурними середовищами взаємовпливу, власне слов'ян, угро-фінів та представників кочового Півдня, та агентами взаємодії представлених міграційно-торгівельними та військово-політичними елементами. Сукупність цих обставин зумовлюють природу і розмаїття засобів, форм субстанціональності соціальних комунікацій в Київській Русі.

Базовим явищем для формування специфічної соціальної комунікаційної системи стало географічне розташування територій, що формували давньоруську державу. Залежно від функціональних наслідків територіальне розміщення дослідники визначають як «вигідне» чи «не вигідне», наводять ті чи інші факти становлення та наслідки історичного контексту.

Україна знаходилася на перехресті міграційних, комунікаційних і транспортних шляхів, що пролягали зі Сходу на Захід, з Півночі на Південь. Степан Рудницький вказує на відсутність природних захисних укріплень, що робило її відкритою для завойовників (Геополітична, 1996). Видатний політичний діяч, перший гетьман України – Пилип Орлик, підтверджуючи залежність від геополітичного положення України наголошував на тому, що Українська держава була своєрідним щитом для країн Європи від російського імперіалізму. Разом з тим, стверджував політичний діяч, – Україна знаходилася на перехресті міграційних, комунікаційних і транспортних шляхів, що пролягали зі Сходу на Захід, з Півночі на Південь, її геополітичне положення було вигідним (Новаченко, 2013). На цей факт вказували українські вчені Михайло Драгоманов та Антон Синявський. Так, перший звернув увагу на вигідність геополітичного розташування України відповідно з її приляганням до Чорного моря, а другий відповідно до того, що Україна знаходиться на шляху зі Сходу на Захід (Новаченко, 2013). Торгівельний шлях із Півночі на

Південь, особливо активізувався у IX – X ст. у зв'язку з економічним піднесенням Візантійської імперії та скандинавської держави норманів.

Вирішальним фактором у формуванні шляху «із варягів у греки» були ріки, які, на думку Юрія Липи, відігравали вирішальну роль у творенні національних спільнот. «Річкова мережа формує єдність території, її торгівлі, влади, звичаїв, зрештою мови і релігії». Ріки формують групу людності в Україні впродовж тисячоліть (Липа). З огляду на формування комунікаційної мережі геополітичний фактор та географічне розташування безпосередньо впливало на структуру соціальних комунікацій в управлінні. Варто відзначити, що внутрішня комунікаційна мережа давньоруської держави під час зміни політичного вектору гнучко змінювала свою територіальну структуру. Таким чином, лише у поєднанні з конкретно-історичними подіями ми можемо окреслювати мережу соціальних комунікацій у той чи інший період.

Як стверджує дослідниця Катерина Чорна (2017) «літописи, лише за часів Аскольда і його наступника Діра (початок IX століття) у Середній Наддніпрянщині відбувалися процеси, які можна назвати державницькими: поява княжих титулів, успадкування верховної влади, походи і завоювання, переростання звичаїв у закони, становлення первісних примітивних адміністративних апаратів, впорядкування обов'язків вождів та їх слуг у відношенні до центральної влади» (Чорна, 2017) – усе це ознаки становлення ранньофеодальної держави з структурованим апаратом управління, що виявилось у наділенні управлінськими повноваженнями наближених до князя осіб, які в період словесної комунікації формували управлінський комунікаційний канал.

На думку академіка Ю. І. Терещенка, «об'єднання східнослов'янських племен у державу Київську Русь, насправді не було конфедерацією дрібних племен або окремих князівств, – це була консолідована класична середньовічна

імперія» (Терещенко, 1996: 141). Таке визначення є досить умовним, адже навіть після консолідації племен Русь не мала централізованого державного апарату, зі стійкими комунікаційними каналами управління, тому княжу волю втілювали у життя варязькі дружинники. Але вже існували деякі ознаки ранньофеодальної монархії: людність розселялася за територіальним принципом (зберігши при цьому роди); князь-вождь мав владу гегемона, населення хаотично сплачувало данину (підкоряючись при цьому не княжим посланцям, а старійшинам власних родів). Вища державна влада у цей період мала військовий характер, але достеменно відомо, що перші руські князі були виборними (Чорна, 2017). Цей факт підкреслює існування соціальних комунікацій у системі управління як демократичної інституції, що забезпечувала у суспільстві інформаційно-прагматичну функцію.

На етапі формування держави, в умовах перманентних військових дій чи становлення влади соціальна комунікативна структура орієнтувалася на малі центри на чолі з ідеологічним лідером у середині племінних князів. Таким чином, залежно від політичного центру змінювалася комунікаційна мережа внутрішньополітичної й соціальної взаємодії. Натомість зовнішньополітична комунікація мала стабільне розповсюдження мережею, що формувалася по основних форпостах з півдня на північ та зі заходу на схід, якими прямували міграційні та торговельні потоки.

Про чіткі ознаки ієрархічної системи державного управління (як – от: офіційне призначення воїнів намісниками на землях завойованих племен, регулярне обкладання даниною цих земель, здійснення примітивного судочинства, налагодження державної комунікаційної мережі можна говорити, починаючи з князювання Олега у Київській землі (Шевченко, 2013, с. 281), – підкорення ним сусідніх племен та проголошення Києва столицею, описаному в «Повісті временних літ»: «Олег почав городи ставити і

встановив данину словенам, | і кривичам, і мерям. І встановив він варягам данину давати від Новгороду, - триста гривень на рік заради миру, – що до смерті Ярославової давали [новгородці] варягам....» (Повість, 1990). Отже, методи реалізації владних повноважень за правління перших князів династії Рюрика мали мілітаристські шляхи об'єднання держави і економічного визиску. Так, стверджує Катерина Чорна (2017) – «...влада над підкореними племенами полягала, в першу чергу, у стягненні полюддя – одного з найпримітивніших способів здійснення економічного гніту, який полягав у щорічному зборі натурального оброку. Полюддя найчастіше збирали намісники-дружинники, іноді долучався сам князь.» (Чорна, 2017). У племінних княжіннях існували центри комунікації з підлеглими т. зв. погости, де князь або його представники збирали данину, чинили суд, доводили політичну волю до підлеглих. Тобто на погостах закінчувалася мережа політичної комунікації київського князя.

Військова верхівка владарювала над місцевою територіальною знаттю і відповідала за життєдіяльність закріплених за нею територіях колишніх малих князівств. Усі види данини, яка продовжувала мати натуральний характер, були суворо регламентовані статутами (як і адміністративні та судові функції княжих намісників), і ніхто не мав права здійснювати полюддя над міру або суд за своєю волею (Чорна, 2017).

Саме військова верхівка і була адміністративно-комунікативним апаратом тодішньої Київської Русі. Їй належало здійснювати на місцях волю верховної влади, примушувати місцевих князів підкорятися Києву, залучати їх до походів, вирішувати земельні питання, стягувати данину, чинити правосуддя. Однак, стосунки між князем і дружиною були неоднозначними: часто князі перебували у певній залежності від намісників, що підтверджується фактами із «Повісті минулих літ», де Ігор постає залежним від дружини князем, а отже влада князя не була достатньо сильною і авторитетною.



Адміністративна реформа 988 року здійсненна з метою зневілювання протистояння племінних княжінь і запровадження т. зв. «цивільного» намісництва, сутністю якого було зміни вектору впливу з центру на периферію, а не з бунтівних центрів на київського князя. Так сформувалися особливі осередки комунікації київського князя в його окремих володіннях, які називалися удільними.

Прагнучи зміцнити центральну владу, київський князь остаточно вибудовує її за територіальним, а не за племінним принципом, і призначає посадниками особливо довірених осіб, своїх найвірніших слуг, посилаючи у найважливіші землі власних синів, покірних представників високого княжого роду що і започаткувало династичне управління (Чорна, 2017). Звідси бере початок авторитет династичного правління, який згодом став традиційним. На цьому етапі виникла дружинна форма державності її особливість полягала в тому, що дружина в руках намісного князя була засобом примусу – збору данини, підкорення нових земель та управління, що знаходило свій вираз у захисті інтересів країни від ворогів. У єдиному комунікативному центрі були об'єднані Київська, Чернігівська, Переяславська землі. На їхній основі князь утворив вісім удільних земель, які, своєю чергою, поділялися на верви і знаходилися під юрисдикцією вервних старост. Фактично управлінськими повноваженнями були наділені представники місцевої влади. Таким чином, Володимир Великий об'єднав центральну та місцеву комунікативну управлінську мережу. З позицій центральної влади це системне рішення було здійснене у зв'язку з відсутності дієвої комунікативної мережі, адже дедалі важче було контролювати державу, яка стрімко розросталася.

За цих обставин виникала нагальна потреба у створенні комунікаційної мережі, яка могла забезпечити реалізацію управлінських рішень. Натомість комунікаційні мережі не мали технічного вирішення, тому віддалений центр втрачав управлінську роль, а осередок прийняття рішень фокусувався

на периферії. Так, паралельно з князем владі у племінних княжіннях діяли осередки племінної влади, значно авторитетнішої для місцевого населення через доступність зв'язку.

Наступним щаблем княжої адміністрації на місцях були тисяцькі, соцькі та десяцькі, які ще становили основу місцевої влади, Залежне населення було поінформоване про розміри данини через них, ці правила були однакові для всіх підданих, незалежно від їх місця проживання. Комунікативна мережа київських князів існувала не лише на військовому примусі, а й мала інші механізми управління. Так, за словами М. С Грушевського, «княгиня Ольга, будучи наймудрішою з державних мужів, не дала розвалитися державній системі, довершила об'єднання слов'ян, звела підвалини майбутньої міцної економічної системи, налагодила дипломатичні стосунки із сусідніми імперіями, зберігши при цьому одноосібну князівську владу» (Грушевський, 1990: 66). Вона заклала міцну опору для зміцнення автократії майбутніх князів – започаткувала християнські традиції двору, прийнявши візантійську віру, повернувши до в християнство власне оточення і передбачивши внутрішні та зовнішні позитивні політичні наслідки цього процесу, які найяскравіше виявилися після сходження на престол Володимира Великого (Грушевський, 1990: 67).

Таким чином, важливим чинником, що сприяв об'єднанню Київської Русі та перетворенню її на могутню державу, посиленню авторитету влади монарха та об'єднання держави єдиною ідеологічною комунікативною мережею, стало запровадження у 988 році Християнства на Русі – релігії, яку сповідувала на той час абсолютна більшість народів Європи та Близького Сходу. Християнська церква стала суттєвим елементом комунікаційної структури, оскільки разом зі своїми церковними функціями вона виконувала тепер ще й функцію політичного ідеолога. У такий спосіб, зміцнюючи авторитет князя, християнська церква стала його опорою, оскільки

відповідно до традицій Візантії визнавався патронат князівської влади над церквою. Разом з християнським вченням стали проникати нові політичні положення, за допомогою яких осмислювались актуальні питання суспільного життя: об'єднання земель і зміцнення державності Русі.

Таким чином, сформувалася нова комунікативна мережа, додаткова до існуючої, яка опосередковано виконувала функцію популяризації та посилення впливу центральної влади. Геополітичне положення у поєднанні з чітко визначеним політичним центром та стабільною верховною владою було вигідним для формування широкого кола різнорідних не лише соціальних, а й міжнародних комунікативних зв'язків.

Відповідно до політичних змін набуває нових обрисів комунікаційна структура, де домінуючим елементом виступає князівська влада як інформаційний центр, через залежних намісників, вервних старост, тисяцьких, соцьких, десяцьких у княжих землях здійснюється спілкування із підлеглими. Інформаційним донором виступає політичний центр, намісники транслювали інформацію відповідно до ідеології, цілей та завдань держави, тобто виступали посередниками між київським князем та мешканцями удільних князівств тогочасного суспільства. Окреслену вище комунікативно-управлінську структуру підтримувала християнська церква як ідеологічний представник князя.

Серед державних інституцій прямої комунікації виокремлюється віче, як особлива історична форма здійснення державного управління на Русі. За суттю – це загальні збори впливової знаті, дружинників, пізніше, з ростом міст – міщан. Варто відзначити, що за часів правління Володимира Великого значення віче було лише дорадчим, але в епоху Ярослава Мудрого стало традицією.

Детальніше необхідно зупинитися на функціонуванні тогочасних віче, як органу прямої комунікації. Віче – історично давній інститут, який вирішував усі публічні справи громади,

рішення якого були обов'язковими для всіх. Оскільки у ньому брали участь князі і бояри, віче стало найвищим органом державної влади (Новаченко, 2013). Комунікаційна взаємодія мала два вектори впливу: від вільних общинників до правлячого центру і навпаки. Так формувалася демократична форма комунікаційної мережі, де чітко відслідковувався зворотній зв'язок. Хоча вічеві зібрання були нерегулярними (окрім Новгороду і Пскова) і не мали чіткого статусу, саме на них обиралися князі та укладалися договори з ними (так званий ряд) (Новаченко, 2013).

Рішення, які приймали громади стосувалися соціально-побутових, земельних, територіальних справ. Прямо чи опосередковано на рішення віче впливала боярська рада – княжий дорадчий орган, який скликався зі старших дружинників, впливової знаті і вищих церковних чинів. Проте, як зазначає вчений Т. Новаченко (2013) ні віче, ні боярська рада не стали окремими державними інститутами, не набули статусу представницьких органів і не вирости в могутню політичну конструктивну силу, – навпаки, суперництво відцентрової і доцентрової влади руйнувало державні підвалини Русі на тлі відсутності надійних комунікаційних каналів між центром і периферією (Новаченко, 2013).

Ще однією формою політичної комунікації за часів Київської Русі була боярська рада – своєрідний дорадчий орган при князі для вирішення важливих державних справ. Бояри відігравали значну роль у житті держави: впливали на політику князя, спрямовували віче на ухвалення відповідних рішень (Новаченко, 2013). До боярської ради входили старші дружинники-землевласники та вищі церковні ієрархи. Як елемент комунікаційної моделі боярська рада не мала чітко виражених форм управління, що дало підстави академіку Терещенку вважати боярську раду лише дорадчим органом при князеві, що не мала функціональних ознак структурного елементу в управлінській комунікації, а мала вигляд надбудови (Терещенко, 1996: 217). Основним її завданням було

надати князю інформацію для прийняття управлінського рішення.

Низовою ланкою мережі управлінських комунікацій став орган місцевого самоврядування в селі – община – родова, чи територіальна, що об'єднувала кілька сусідніх сіл, мала землю у колективній власності, виступала захисником своїх мешканців у стосунках із сусідніми общинами, боярами чи державними урядовцями.

Наукова новизна. Здійснено дослідження структури управлінської комунікації її етимологію на основі синтезу двох правлячих культур норманів та слов'ян, окреслено структуру комунікаційної мережі як елемент консолідації поліцентриської держави, що сприяло формуванню цілісної держави монархічного типу і забезпечило їй відносно тривалий період розвитку.

**Висновки.** Отже, носієм верховної влади вважався великий київський князь, в системі управлінської комунікації він виступав донором системи, його рішення втілювалися через структуровану мережу. Авторитет князя не був абсолютним, в системі управлінської комунікації на різних рівнях існували надбудови у вигляді народного віче та боярської ради як спадок культури управління слов'янського типу. Загалом, система управлінських комунікацій формувалася як на місцевому слов'янському ґрунті, так й увібрала в себе елементи варязького світу, де управлінськими повноваженнями наділяли дружинників (військову знать). На місцевому шаблі управлінської вертикалі влада продовжувала належати місцевій слов'янській знаті, який поступово знівелюється інститутом намісництва. Проте, існуюча управлінська вертикаль на місцях залучалася на службу княжих намісників і продовжувала виконувати інформаційно-комунікативні функції.

Таким чином, управлінсько-комунікативна мережа Київської Русі сформувала симбіоз двох управлінських культур слов'янської та норманської правлячих традицій. Взаємопроникнення і стабільний еволюційний розвиток

комунікаційної мережі сприяли якісному існуванню держави упродовж тривалого періоду.

### ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Безчотнікова С. В. Проторекламні комунікації періоду Київської Русі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Соціальні комунікації*. 2016. Вип. 16. С.56-59

2. Войтович Л. Русь: поморські слов'яни чи варяги? *Проблеми слов'янознавства*. 2011. Вип. 60. С. 33–46.

3. Геополітична складова державницької думки. *Українська державність у ХХ столітті: історико-політологічний аналіз*. Київ: Політична думка. URL: <http://litopys.org.ua/ukrxx/zmist.htm>.

4. Грушевський М. С. Ілюстрована історія України. Київ, 1990 (репринтне видання 1913 р.). 524 с.

5. Іванов Є. В. Філософський аналіз соціального управління: роль церкви в Київській Русі. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 72. С. 552–556.

6. Літопис руський / Пер. з давньорус. Л. Є. Махновця. Відп. ред. О. В. Мишанич. Київ: Дніпро, 1989. 591 с. URL: <http://surl.li/acxgi>.

7. Липа Ю. Призначення України. Нью-Йорк: Говерля. URL: <http://surl.li/acxgg>

8. Настюк А. А. Дія вічевого права в Київській Русі в період правління Святополка Ізяславовича. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2019. Вип. 15. С. 81–92.

9. Новаченко Т. В. Становлення авторитету правителів Київської Русі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=610>

10. Повість врем'яних літ: Літопис (За Іпатським списком) / Пер. з давньоруської, післяслово, комент. В. В. Яременка. Київ: Рад. письменник, 1990. 558 с. URL: <http://litopys.org.ua/pvlyar/yar.htm>

11. Терещенко Ю. І. Україна і європейський світ: нарис історії від утворення Старокиївської держави до кінця XVI ст. Київ: Перун, 1996. 496 с.

12. Чорна К. П. Традиція державного управління у Київській Русі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2017\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_10_10)

13. Шевченко Н. Варяги і початки Русі у наукових студіях М. О. Максимовича. Український історичний збірник. 2013. Вип. 16. С. 281–295.

14. Шевченко А. В. Формування системи державного управління у Київській Русі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 3. С. 107–113. URL: <http://surl.li/acxgm>

## REFERENCES

1. Bezchotnikova, S. (2016) Protoreklamni komunikatsii periodu Kyivskoi Rusi [Proto-advertising communications of the Kievan Rus period] *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Sotsialni komunikatsii*, (16), 56-59 [in Ukrainian].

2. Voitovych, L. (2011) Rus: pomorski sloviany chy variahy? [Russia: Pomeranian Slavs or Vikings?]. *Problemy slovianoznavstva*, (60), 33-46 [in Ukrainian].

3. Neopolitychna skladova derzhavnytskoi dumky. Ukrainska derzhavnist u KhKh stolitti: istoryko-politolohichniy analiz. Kyiv: Politychna dumka. Retrieved from <http://litopys.org.ua/ukrxx/zmist.htm>.

4. Hrushevskiyi, M. (1990) *Iliustrovana istoriia Ukrainy* [Illustrated history of Ukraine]. Kyiv, (reprintne vydannia 1913 r.), 524 [in Ukrainian].

5. Ivanov, Ye. (2013) *Filosofskiyi analiz sotsialnoho upravlinnia: rol tserkvy v Kyivskii Rusi* [Philosophical analysis of social management: the role of the church in Kievan Rus]. *Hileia: naukovyi visnyk*, 72, 552-556 [in Ukrainian].

6. Litopys ruskyi/ Per. z davnorus. L. Ye. Makhnovtsia (1989). Vidp. red. O. V. Myshanych. Kyiv: Dnipro, 591. Retrieved from <http://surl.li/acxgi>.

7. Lypa, Yu. Pryznachennia Ukrainy [Appointment of Ukraine]. Niu-York:Hoverlia. Retrieved from <http://surl.li/acxgg>
8. Nastiuk, A. (2019) Diia vichevoho prava v Kyivskii Rusi v period pravlinnia Sviatopolka Iziaslavovycha [The effect of veche law in Kievan Rus during the reign of Sviatopolk Izyaslavovich]. *Mizhnarodnyi yurydychnyi visnyk: aktualni problemy suchasnosti (teoriia ta praktyka)*, 15, 81-92 [in Ukrainian].
9. Novachenko, T. (2013) Stanovlennia avtorytetu pravyteliv Kyivskoi Rusi. Formation of the authority of the rulers of Kievan Rus]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=610>
10. Povist vremianykh lit: Litopys (Za Ipatskym spyskom) / Per. z davnoruskoi, pisliaslovo, koment. V. V. Yaremenka. (1990) Kyiv: Rad. pysmennyk, 1558. Retrieved from <http://litopys.org.ua/pvlyar/yar.htm>
11. Tereshchenko, Yu. (1996). Ukraina i yevropeyskyi svit: narys istorii vid utvorennia Starokyivskoi derzhavy do kintsia KhVI st. [Ukraine and the European world: an outline of history from the formation of the Old Kiev state to the end of the sixteenth century]. Kyiv: Perun, 496 [in Ukrainian].
12. Chorna, K. (2017) Tradytsiia derzhavnoho upravlinnia u Kyivskii Rusi. [The tradition of public administration in Kievan Rus]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 10. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2017\\_10\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_10_10)
13. Shevchenko, N. (2013) Variahy i pochatky Rusi u naukovykh studiiakh M. O. Maksymovycha. [Vikings and the beginnings of Russia in the scientific studies of MO Maksimovich.]. *Ukrainskyi istorychnyi zbirnyk*, 16, 281-295 [in Ukrainian].
14. Shevchenko, A. (2016) Formuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia u Kyivskii Rusi. [Formation of the system of public administration in Kievan Rus.]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 3, 107-113 Retrieved from <http://surl.li/acxgm>



## **АНОТАЦІЯ**

*Мета роботи. Дослідження узагальнює структуру управлінської комунікації періоду ранньофеодальної держави Київська Русь як особливий вид соціальних комунікацій; виявляє типові риси в системі управлінських комунікацій культурних традицій народів, що перебували у безпосередній взаємодії; аналізуються історично сформовані риси управлінських комунікацій з метою встановлення причинно-наслідкових зв'язків якісного функціонування держави Київська Русь. Методологія дослідження полягає у застосуванні загальнонаукових методів дослідження (опис, порівняння, аналогія, аналіз та ін.), а також передбачає застосування порівняльно-історичного методу, історично типологічного, історично хронологічного. Наукова новизна роботи полягає у дослідженні поєднання культурних традицій агентів взаємовпливу в політичній системі управлінських комунікацій Київської Русі, як ефективної комунікаційної мережі, що зумовила тривалий розвиток середньовічної держави в умовах поліцентричності та територіальної розгалуженості. Розглянуто основні складові управлінсько-комунікативної моделі державного управління в Київській Русі як поєднання різних культурних традицій воїнів-варягів та автохтонів слов'ян. Окреслено умови застосування та якісні наслідки використання комунікативної системи для централізації держави й ефективного її розвитку упродовж тривалого періоду. Зосереджено увагу на історичній складовій політичних інституцій, які увійшли до управлінської моделі комунікацій Київської Русі.*

*Висновки. Управлінсько-комунікативна мережа Київської Русі сформувала симбіоз двох управлінських культур слов'янської та норманської правлячих традицій. Взаємопроникнення культур і стабільний еволюційний розвиток комунікаційної мережі сприяли якісному існуванню держави упродовж тривалого періоду.*

**Ключові слова:** управлінські комунікації, культурні традиції, Київська Русь, середньовіччя, поліцентрична спільнота, соціальні комунікації, комунікативна мережа.

## **АННОТАЦІЯ**

*Цель работы. Исследование обобщает структуру управленческой коммуникации периода раннефеодального государства Киевская Русь как особый вид социальных коммуникаций; выявляет типичные черты в системе управленческих коммуникаций культурных традиций народов, находившихся в непосредственном взаимодействии; анализируются исторически сложившиеся черты управленческих коммуникаций с целью установления причинно-следственных связей качественного функционирования государства Киевская Русь. Методология исследования заключается в применении общенаучных методов исследования (описание, сравнение, аналогия, анализ и др.), а также предусматривает применение сравнительно-исторического метода, исторически типологического, исторически хронологического. Научная новизна работы заключается в исследовании сочетание культурных традиций агентов взаимовлияния в политической системе управленческих коммуникаций Киевской Руси, как эффективной коммуникационной сети, обусловила длительное развитие средневекового государства в условиях полицентричности и территориальной разветвленности. Рассмотрены основные составляющие коммуникативной модели в управлении государственным управлением в Киевской Руси как сочетание различных культурных традиций воинов-варягов и автохтонов славян. Определены условия применения и качественные последствия использования коммуникативной системы для централизации государства и эффективного ее развития на протяжении длительного периода. Сосредоточено на исторической составляющей политических институтов, вошедших в управленческой модели коммуникаций Киевской Руси.*

*Выводы. Управленческо-коммуникативная сеть Киевской Руси сформировала симбиоз двух культур славянской и норманнской правящих традиций. Взаимопроникновение культур и стабильный эволюционное развитие коммуникационной сети способствовали качественному существованию государства на протяжении длительного периода.*

**Ключевые слова:** управленческие коммуникации, культурные традиции, Киевская Русь, средневековье, полицентрическое сообщество, социальные коммуникации, коммуникативная сеть.