

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-44>

УДК 005:28](045)

ІСЛАМСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ, ДЖЕРЕЛА ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ

ISLAMIC MODEL OF MANAGEMENT: ESSENCE, SOURCES, AND GENERAL PRINCIPLES

Яріко Мирослава Олексіївнакандидат культурології, старший викладач,
Харківська державна академія культури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5107-905X>**Аніщенко Алла Петрівна**кандидат педагогічних наук, доцент,
Харківська державна академія культури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3214-8304>**Ростовцев Сергій Сергійович**кандидат наук з соціальних комунікацій,
Харківська державна академія культури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4437-9190>**Yariko Myroslava, Anishchenko Alla, Rostovtsev Serhii**
Kharkiv State Academy of Culture

Статтю присвячено дослідженню принципів та базових характеристик ісламської моделі менеджменту. Проаналізовано основні дослідження, визначено особливості тлумачення терміну «ісламський менеджмент», виокремлено принципи, які лежать в основі ісламського менеджменту; описано його джерела та основні характеристики. Робота є міждисциплінарним дослідженням на перетині досліджень, зроблених у сфері економіки, культурології, фінансової справи, філософії, ісламського фікху, етики та ін. З'ясовано, що в основі ісламської моделі менеджменту лежать специфічні уявлення про управління, владу, лідерство, стилі керівництва, реалізацію функцій менеджменту, сенс діяльності та ін. Необхідним є подальші дослідження елементів ісламської моделі менеджменту та особливостей її реалізації на практиці.

Ключові слова: Ісламська модель менеджменту, іслам, релігійний менеджмент, принципи менеджменту.

The article is about a studying of the principles and basic characteristics of the Islamic management model. The goal of the research is analyzing of the interpretation of the term "Islamic management" in various discourses; the principles of Islamic management are highlighted; its sources and main characteristics are described. The work is an interdisciplinary study made at the intersection of management, cultural studies, philosophy, economics, finance, Islamic fiqh, ethics, etc. It was found that the Islamic management model is based on specific ideas about management, power, leadership, leadership styles, the essence of planning, organization, motivation and control, the meaning of entrepreneurial activity, etc. The phenomenon of Islamic management should be studied according to its essence. As a result, the principles of Islamic management can be defined as follows: 1. Management must comply with the norms recorded in the Quran and Sunnah, take into account the developments of fiqh, comply with the principles of aqeedah, which requires an appropriate level of education from the participants. 2. A person's business activity is a marker of his relationship with God, and should be determined by his relationship with God. In other words, one of the most popular slogans of the business "the client is always right" will sound like "God is always right", and the degree of correctness of the actions of both the employee and the client will be determined according to their compliance with the norms of the Quran and Sunnah. 3. Work is an activity that allows a person to fully express himself, so its organization should be guided by ethical principles. 4. The team is a value for which a person can sacrifice his own interests. 5. The activities of the organization must be ecological and bring welfare to the society.

Keywords: Islamic model of management, Islam, religious management, principles of management.

Постановка проблеми. Кількість та якість контактів як з мусульманськими країнами, так і з організаціями в Україні, побудованими за принципами ісламського менеджменту, неупинно зростає. Особливо актуальною ця тема є для туристичної сфери, оскільки туристичні зв'язки України з мусульманськими країнами традиційно залишаються одними з пріоритетних. В організаціях, що працюють на засадах ісламського менеджменту, релігія визначає соціальні комунікації, напрями розвитку, табу, звичаї та традиції, прийняття рішень, процеси організації, планування, мотивування та контролю. Водночас, в нашому суспільстві знання щодо ісламу та особливостей ісламської культури часто або відсутні, або замінені на стереотипи. Таким чином, аналіз ісламського менеджменту як складової мусульманських культур, є необхідним і для теоретиків, і для практиків бізнесу. На жаль, ісламська модель менеджменту на сьогодні не користується увагою українських науковців, тож необхідним є дослідження цієї теми задля кращого розуміння практики міжкультурних комунікацій, у т. ч. бізнес-комунікацій. Таке теоретичне дослідження в свою чергу може бути використаним і для удосконалення підготовки фахівців, які співпрацюють з представниками мусульманських культур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняних наукових дослідженнях узагальнюючі розвідки абсолютно відсутні, проте є досить помітна кількість публікацій, присвячених питанням ісламського банкінгу та фінансової моделі: Баторшина А. Ф., Кузнецова І. І. [1], Корнеєв В. В. [2], Мозговий О. М., Субочев О. В., Юркевич О. М. [3], Пантелеєва Н. М. [4], Пшик Б. І. [5], Сембер С. В., Стойка В. С., Легеза Н. Е. [6], Чугаєв О. А., Чередниченко А. В. [7]; ісламської бухгалтерії (Грицишен Д. О. [8], особливостям розвитку ісламської економіки (Возьний К. З. [9] арабського ділового етикету (Шаповал В. М. [10]) та фікху для меншин (Хазир-Огли Т. [10], Яріко М. [12]), тощо. Дещо окремо стоїть робота М. Яріко [13], присвячена особливостям взаємовідносин між особою та владою в ісламському менеджменті, проте і у ній акцент зроблено саме на ісламській концепції влади, а не менеджменті в цілому.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, у зарубіжних наукових журналах цій темі присвячено досить багато досліджень. Переважна кількість їх належить мусульманам. Умовно всі публікації можна розподілити на три групи.

Перша – «теологічні» (варто зазначити, що система наук, прийнята у країнах Європи та Арабо-мусульманського Сходу, дещо різниться від прийнятої на пострадянському просторі). У роботах Mohiuddin G. [14], Abbasi, A. S., Rehman, K. U. & Bibi, A. [15], Hasan Basri [16], Afridi T., Irfan M., Sittar K. [17] йдеться про осмислення можливості тлумачення менеджменту як ісламського феномену, дається релігійне обґрунтування його права на існування та доцільності його теоретичної розробки та практичного впровадження. Більшою мірою ці роботи скеровані на мусульманських читачів і покликані пов'язати релігійну традицію з сучасними тенденціями розвитку бізнесу.

Друга група – наукові дослідження, задача яких – аналіз феномену ісламського менеджменту у порівнянні з іншими моделями, проте також для неї характерне широке використання релігійної лексики та системи аргументації. Йдеться про розвиток теорії ісламського менеджменту – визначення його засад, принципів, історичного коріння, напрямків розвитку та ін. Qureshi M. F. A. [18], Saleem Z., Malik M. T. & Khattak S. R. [19], окрему увагу приділено компаративістиці – ісламський менеджмент у ряду інших моделей, аналіз реальних кейсів застосування ісламського менеджменту у підприємницькій діяльності різних країн, аналізу термінологічної бази мусульманських культур, за допомогою якої можна досліджувати традицію ісламського менеджменту [20; 21].

Третя група публікацій присвячена конкретним питанням, які виникають у ході підприємницької діяльності та аналізу кейсів застосування принципів ісламського менеджменту на практиці. Цікавими прикладами таких досліджень є дисертація 2017 року «The Impact of Islamic Culture on Business Ethics: Saudi Arabia and the Practice of Wasta» Areej Abdullah Algumzi [22], захищена у Ланкастерському університеті. Також питанням реалізації принципів ісламської етики у бізнесі займаються і інші вчені, наприклад: Nur I., Asiyah B., Puspitarini R., Umam S. [23], (цікаве дослідження, присвячене переосмисленню ісламської культури ведення бізнесу у західній термінології, власне, саме у ній чітко позначено, що бізнес є частиною muammalat). Hanafi, A. Ta Binti Ahmad Hanis [24] (дослідження впливу ісламської етики бізнесу на сімейний бізнес), Wijaya Ibrahim, Moro Andrea та Belghitar Yacine [25] у своєму дослідженні розглядають вплив ісламської концепції чесності на бізнес-кому-

нікації. Загалом, група досліджень, присвячених різним питанням ісламської етики бізнесу, є досить значною. Іншою також ж помітною групою є роботи, присвячені підприємницькій діяльності з униканням всього забороненого (у відносинах з людьми, виробництві, фінансовій діяльності) – халяль-підприємництво або халяль-менеджмент [26; 27] (Moha Asri Abdullah and Md. Siddique E Azam, Tieman Marco etc.). Окрему увагу варто звернути на фікх для меншин, у якому досить багато питань стосується саме підприємництва та особливостей бізнес-комунікацій мусульман у немусульманських суспільствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної статті – здійснити аналіз принципів та базових характеристик ісламської моделі менеджменту. Завдання: проаналізувати особливості визначень терміну «ісламський менеджмент» у різних дискурсах; визначити принципи, які лежать в основі ісламського менеджменту; описати джерела та характеристики ісламського менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Іслам на сьогодні сповідує понад 1,97 мільярдів чоловік, що становить четверту частину населення світу [28]. Тож неупереджений розгляд ісламської моделі менеджменту є необхідним як для встановлення комунікацій з підприємцями, що належать до відповідної релігійної культури, так і з суто наукової точки зору. Коли йдеться про іслам, варто уникати упереджень, сформованих масовою культурою та властивих для багатьох гуманітарних досліджень. Іншими словами – уникати мовлення неусвідомленими стереотипами. Також необхідно провести розрізнення між термінами «іслам» (релігійна система), «ісламська культура» (ідеальна система, розбудована на нормах ісламу), «мусульманська культура» (конкретна традиційна культура, сформована переплетенням норм локальної традиції з ісламською культурою). Це розрізнення є просте, проте відкриває досить широкі можливості для подальшої роботи у відповідному напрямку. Коли йдеться про ісламський менеджмент говоритимемо таким чином про систему менеджменту, розроблену на основі норм ісламу (релігійної системи). Якщо ж говоритимемо про мусульманський менеджмент – мова йтиме про певну локальну традицію, яка не завжди відповідає ісламу як релігії. Найпростіший приклад такого розрізнення на практиці – використання дрес-коду. Носіння хіджабу (ісламська традиція, закріплена в ісламських сакральних текстах)

та носіння паранджі або ніябу (мусульманська традиція, характерна для окремих країн та вихідців з цих країн). Цікавий кейс вирішення конфлікту, що виник у зв'язку з носінням ніябу, маємо у Німеччині – було заборонено носити ніяб персоналу, який контактує з відвідувачами, проте для персоналу, який з відвідувачами не контактує, такої заборони не було [29]. Така позиція влади не вступає у конфлікт ані з ісламською моделлю менеджменту (в якій прописано дрес-код для чоловіків та жінок), ані з європейською концепцією прав людини. Водночас, для представників іранської чи марокканської спільнот (які живуть за принципами відповідних мусульманських культур) таке рішення може становити проблему. Подібних прикладів можна назвати досить багато, тож розуміння сутності та характеристик ісламської моделі менеджменту може допомогти віднаходити рішення, які влаштовують всі сторони учасників управлінських процесів як у мусульманських, так і у немусульманських країнах.

Щодо теоретичного осмислення феномену ісламського менеджменту, то воно може проводитися щонайменше у двох різних дискурсах – релігійному (в такому разі міститиме звичні для мусульман вирази пошанування Бога та Мухаммада. Пр.: «ісламський менеджмент – ведення діяльності відповідно до настанов Аллаха (Слава Йому, Всевишньому) і наслідуванню Його пророка (мир Йому) відповідно до поставленої мети, із змінами, викликані менталітетом» [14, с. 412]. Чи більш загальноприйнятні: «ісламський менеджмент – менеджмент, предмет, мета, методи, ідеали, способи діяльності та результати визначаються відповідно до ісламської акиди та шаріату» [14, с. 413].

Одна з задач, які вирішують вчені-мусульмани у роботах, орієнтованих на мусульманське середовище – віднайдення в теорії та практиці ісламу принципів та норм, якими має керуватися ісламський менеджмент. Основна логіка дослідників – якщо іслам є релігією, яка нормує всі сфери життя людини, то очевидно, що нормує і менеджмент [19, с. 102]. Відповідно, виникає висновок – для мусульман логічніше працювати за ісламським менеджментом, аніж намагатися пристосувати до бізнес-діяльності у мусульманських країнах взірці західного менеджменту.

Джерела ісламського менеджменту:

- 1) зафіксовані у Корані та Сунні норми;
- 2) практика управління, реалізована Мухаммадом та першими чотирма халіфами;

3) фатви мусульманських вчених; 4) практика бізнесменів-мусульман.

Серед засад ісламського менеджменту називають наступні:

1. Відповідність *tawheed* (букв. – єдинобожжя, ширше – визнання існування Бога та Його права визначати всі процеси, які відбуваються у світі). Для менеджменту застосування цього принципу означатиме співвіднесення відповідей на всі питання, які виникають, з Кораном та Сунною;

2. Реалізація принципу творення добра та уникання зла (базовий принцип діяльності у сфері *muamalat*).

3. Менеджмент має бути служінням Богу та суспільству, змінюючи світ на краще.

4. Справи організації стосуються кожної людини, яка в ній працює. [19, с. 190–191].

Якщо перша теза є досить очевидною, третя та четверта також подібні до сучасних світових трендів, то друга потребує роз'яснення. В ісламській культурі є розрізнення між *akhira* та *dun`ya* – життям прийдешнім (життя душі після смерті) та життям нинішнім, і розрізнення між діями – *ibadat* (ті, що є актами поклоніння Богу) та *muamalat* (які необхідні для організації життя *dun`ya*). Очевидно, що дослідити можливість чи неможливість життя після смерті науково неможливо, проте вчений може проаналізувати міру впливу впевненості наявності такого життя на поведінку суб'єктів управлінської діяльності. Менеджмент, відповідно, належить до сфери *dun`ya* та *muamalat*. Проте необхідно враховувати і наступне: всі дії мусульманина за умови наявності у нього наміру (*niyyah*) уповні бути вірним Богу, можуть набувати статусу *ibadat*. Іншими словами, звичайна діяльність мусульманина може набувати релігійного виміру за умови наявності відповідного наміру. Тож, ісламський менеджмент з одного боку – феномен сфери *muamalat*, з іншого – може мати безпосереднє відношення до категорії *ibadat* (що особливо важливо, коли йтиметься про специфіку мотивування та контролю в ісламському менеджменті).

Серед принципів ісламського менеджменту виокремлюють наступні: 1. Чесність 2. Справедливість для всіх 3. Дисципліна 4. Гідність праці 5. Відповідний поділ праці. 6. Кожна людина має працювати на своєму місці. 7. Об'єднання зусиль. 8. Ефективність. 9. Централізація/децентралізація. 10. Єдність команди. 11. На першому місці – інтереси організації. 12. Гідна та відповідна заробітна платня. 13. Економія. 14. Відсутність примусу / свобода. 15. Підзвітність / відповідаль-

ність. 16. *Tawakkul* (досконала довіра Богу) [17, с. 893, також 21; 25 та ін.].

В інших вчених можемо побачити також і наступний перелік: Служіння. 2. Розподіл ролей та обов'язків. 3. Чесноти. [19, с. 192]. Щодо чеснот, то саме ним приділено особливу увагу у всіх роботах, присвячених ісламському менеджменту (особливо – чеснотам лідера). Серед основних називають: відповідальність, смирення, щирість, сумлінність, справедливість, терпеливість [15, с. 1873-1878].

Також особливу увагу (навіть у найзагальніших роботах) приділено принципу *shur`a* (обговорення), за яким задачі мають бути обговорені всім колективом перед прийняттям остаточного рішення [15, с. 1876; 17, с. 895]. По суті, центром ісламської моделі менеджменту є людина та її відносини з Богом та іншими людьми у контексті управлінської діяльності. Виходячи з основних принципів, які називають мусульманські вчені, ісламська модель є досить близькою до гуманістичної (також більшою мірою базованою на етиці), особливо коли йдеться про питання, які стосуються етики комунікації між керівником та підлеглими, між членами команди, між організацією та зовнішнім середовищем. Також важливим є відмітити наявність особливої ієрархії цінностей, яка впливатиме на всі сфери діяльності організації. Також важливо, що говорити про менеджмент мусульманських організацій, виключаючи питання відповідності цієї діяльності шаріату, неможливо. Спроби виключити релігійну складову призведуть до неправомірних спрощень, особливо коли йдеться про функції мотивування та контролю.

Ісламська модель менеджменту на сьогодні є унікальною системою, яка вже сформована та функціонує. В деяких аспектах вона є подібною до інших сучасних моделей, проте в інших – абсолютно інакшою. Для практиків бізнесу необхідним є комунікація з суб'єктами підприємницької діяльності, виходячи з реальних даних. Теоретичні дослідження ісламського менеджменту мають стати підґрунтям для подальшої практики крос-культурної підприємницької діяльності. В українській науці досить непогано досліджено питання ісламського фінансового менеджменту, проте залишаються за межами уваги дослідників питання, які стосуються бізнес-комунікацій з представниками інших культур, особливості організації командних комунікацій, тайм-менеджмент, особливості реалізації функцій менеджменту, система заборон та ін. Всі ці питання вимагають подальших досліджень.

Висновки. Іслам наразі є однією з культур, які формують світ туристичного бізнесу, впливаючи на характер розвитку підприємницьких відносин не лише на теренах Близького Сходу чи Північної Африки, але й по всьому світу. В основі ісламської моделі менеджменту лежать специфічні уявлення про управління, владу, лідерство, стилі керівництва, суть планування, організації, мотивації та контролю, сенс підприємницької діяльності та ін. Зрозуміти його особливості можна через осмислення його сутнісних елементів засобами економічних наук, культурології, філософії, релігієзнавства, соціології, політології, теології та ін.

Спроби описати організацію роботи мусульманських підприємств з виключенням релігійної компоненти призведуть до неправомірного виключення з розгляду особливостей фінансової діяльності, тайм-менеджменту, особливостей контролю, мотивування робітників, сприйняття незапланованих змін у виробничих процесах та ін. Тож феномен ісламського менеджменту має бути дослідженим відповідно до його сутності.

Ісламська модель менеджменту є в основі своїй релігійна і спроби виключення з неї релігійної складової призведуть до спрощених тлумачень та викривлень.

Мусульманські вчені, які досліджують тему, вирішують три основні задачі: дослідження мусульманських традицій управлінської діяльності; створення органічної мусульманським культурам сучасної системи менеджменту; дослідження ісламської менеджменту у ряду інших моделей. Серед недоліків, які необхідно відмітити – компаративістські дослідження не враховують такі сучасні системи менеджменту як бразильська, проєктний менеджмент (у т. ч. AGILE та SCRUM), гуманістичний менеджмент та ін. А власне, саме з ними, а не з класичними системами варто було б порівнювати ісламську модель, оскільки саме як система вона сформована та осмислена вже в сучасності.

В рамках ісламської культури менеджмент – діяльність, яка уповні лежить у сфері *du`ya*

(життя нинішнього), проте також може впливати на життя *akhirah* (післясмертне), тож набуває додаткового значення. За умови відповідного наміру (*niyyah*), діяльність мусульманина в рамках системи управління може набувати статус *ibadat* (поклоніння Богу), що не завжди може бути зрозумілим представникам інших культур, проте без зауваження цього виміру дослідник-теоретик ризикує неправильно інтерпретувати ті чи інші положення ісламського менеджменту, а підприємець-практик – зробити помилки у бізнес-комунікаціях.

Ісламський менеджмент у його соціальному вимірі є складовою *muamalat*, тож менеджер керується принципом – дозволеним є все, що не заборонено. Заборони можуть носити або специфічно-релігійний характер (профанація сакрального, особливі приписи у сфері комунікації, виконання дій та ін.), або такі, що характерні для сучасної етики бізнесу (порушення особистого простору, нанесення шкоди собі, іншій людині чи природі). У першому варіанті представники інших культур можуть лише визнати їх наявність та прийняти їх право на існування, щодо другого – саме вони становлять спільне комунікаційне поле.

Узагальнюючи, можна сказати, що принципи ісламського менеджменту можна визначити наступним чином: 1. Менеджмент має відповідати нормам, зафіксованим у Корані та Сунні, враховувати розробки фікху, відповідати принципам акиди, що вимагає відповідного рівня освіченості від учасників. 2. Бізнес-діяльність людини є маркером її відносин з Богом, і має визначатися її відносинами з Богом. Іншими словами, один з найпопулярніших слоганів бізнесу «клієнт завжди правий» буде звучати як «Бог завжди правий», а міра правильності дій і працівника, і клієнта визначатиметься відповідно до їх відповідності нормам Корану та Сунні. 3. Праця – діяльність, яка дозволяє людині проявити себе уповні, тож її організація має керуватися принципами етики. 4. Команда – цінність, заради якої людина може пожертвувати власними інтересами. 5. Діяльність організації має бути екологічною та нести добробут суспільству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баторшина А. Ф., Кузнєцова І. І. Ісламський банкінг: глобальні тренди та конкурентні переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 10–15.
2. Корнеєв В. В. Ісламська фінансова модель: особливості розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1. С. 312–318.

3. Мозговий О. М., Субочев О. В., Юркевич О. М. Основні моделі функціонування ісламських фінансів: критичний погляд. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 20–25.
4. Пантелеєва Н. М. Ісламська банківська справа: сутність, інновації та регулювання. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2012. № 3. С. 58–63.
5. Пшик Б. І. Ісламська фінансова модель: особливості, фінансові інструменти, світові тенденції. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 2. С. 20–24.
6. Сембер С. В., Стойка В. С., Легеза Н. Е. Ісламські банки: особливості функціонування та розвитку. *Економіка промисловості*. 2016. № 1 (73). С. 5–16.
7. Чугаєв О. А., Чередниченко А. В. Ісламський банкінг та його фінансові інструменти в контексті концепції потенційної моделі фінансової системи. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 3/4. С. 13–16.
8. Грицишен Д. О. Ісламська модель бухгалтерського обліку в умовах глобалізації: напрями адаптації в Україні : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Житомир. держ. технолог. ун-т. Житомир, 2010.
9. Возьний К. З. Іслам і сучасна економіка: порівняння і взаємозв'язки. *Економічна теорія*. 2010. № 4. С. 5–14.
10. Шаповал В. М. Вплив релігії на формування ділової етики. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр.* Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2010. Вип. 22. С. 87–99.
11. Хазир-Огли Т. «Фікх меншин» як спосіб існування ісламу в Європі // *Українське релігієзнавство : бюлетень / Укр. асоц. релігієзнавців; Ін-т філос. ім. Г. С. Сковороди від-ня релігієзнав. Нац. акад. наук України*. Київ, 2010. Спецвипуск. С. 148–155.
12. Яріко М. О. Полеміка навколо фікху для меншин як відображення тенденцій розвитку сучасної ісламської думки. *Грані*. 2008. № 3. С. 101–105.
13. Яріко М. О. Ісламська модель менеджменту: особа, релігія, влада. *Вісник Харківської державної академії культури : зб. наук. пр.* Харків, 2016. Вип. 49. С. 185–195.
14. Mohiuddin G. Management views in Islamic literature: a conceptual analysis on the way of new management dimension. *International Journal of Management*. 2012. Vol. 3, iss. 2. P. 411–424.
15. Abbasi A. S., Rehman K. U., Bibi A. Islamic management model. *African Journal of Business Management*. 2010. Vol. 4 (9). P. 1873–1882.
16. Islamic Perspective on Management / Hasan Basri & als. // *KnE Social Sciences : International Conference Transdisciplinary Paradigm on Islamic Knowledge (ICONIK 2020), Kendari, Indonesia, 7–8 September, 2020 / IAIN Kendari and Southeast Asia Academic Mobility (SSEAM)*. Kendari, 2022. P. 379–394. URL: <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/10757>.
17. Afridi T., Irfan M., Sittar K. Historical perspective of islamic management thoughts: implications for contemporary organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*. 2021. Vol. 18, № 4. P. 890–912.
18. Qureshi M. F. A. Islamic Management Principles of HRM. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/islamic-management-principles-hrm-mufti-fahad-ahmed-qureshi>.
19. Saleem Z., Malik M. T., Khattak S. R. Principles of Effective Management According to Quran and Sunnah. *Al-Idah*. 2016. Vol. 33. P. 102–110.
20. Popy Novita Pasaribu & als. The Impact of Islamic Business Ethics and Prayer On Job Performance Towards Human-Centered Tawhidic Society 5.0. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*. 2022. Vol. 6, iss. 3. P. 1019–1028.
21. Yusuf Kurt & als. The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, iss. 1. P. 101–134.
22. Algumzi, A. The impact of Islamic culture on business ethics: Saudi Arabia and the practice of Wasta. Lancaster University. URL: <https://doi.org/10.17635/lancaster/thesis/246>
23. Iffatin Nur & als. Probing Islamic Values of Business Principles and Ethics. *International Journal of Scientific Research and Management*. 2019. Vol. 7, iss. 10. P. 1412–1423. URL: https://www.researchgate.net/publication/336897656_Probing_Islamic_Values_of_Business_Principles_and_Ethics.
24. Hanafi A. G., Ahmad H. H. The effects of islamic business ethics on family business in Malaysia. *International Journal of Management Sciences, Information Technology and Accounting*. 2021. Iss. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/358741680_THE_EFFECTS_OF_ISLAMIC_BUSINESS_ETHICS_ON_FAMILY_BUSINESS_IN_MALAYSIA.
25. Wijaya I. F., Moro A., Belghitar Y. Trust in Islamic Business-to-Business Relationships: Evidence from Indonesia. *SSRN Electronic Journal*. 2020. July. URL: https://www.researchgate.net/publication/343240054_Trust_in_Islamic_Business-to-Business_Relationships_Evidence_from_Indonesia.

26. Abdullah M. A., Azam S. E. Halal Entrepreneurship: Concept and Business Opportunities // Entrepreneurship – Contemporary Issues / ed. by M. Turuk. United Kingdom, 2021. Chapter 7. P. 113–128.
27. Tieman M. Halal Business Management : A Guide to Achieving Halal Excellence. London : Taylor & Francis Group, 2020. 206 p.
28. The Future of the Global Muslim Population. URL: <https://www.pewresearch.org/religion/2011/01/27/the-future-of-the-global-muslim-population>.
29. Hasselbach Ch. German authorities divided on niqab, burqa ban. URL: <https://www.dw.com/en/german-authorities-politicians-divided-on-niqab-burqa-ban/a-52297543>.

REFERENCES:

1. Batorshyna, A., & Kuznietsova, I. (2019). Islamskyi bankinh: hlobalni trendy ta konkurentni perevahy [Islamic banking: global trends and competitive advantages]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, (23), 10–15. (in Ukrainian)
2. Kornieiev, V. (2012). Islamska finansova model: osoblyvosti rozvytku [Islamic financial model: features of development]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of social and economic research*, (1), 312–318. (in Ukrainian)
3. Mozghovyi, O., Subochev, O., & Yurkevych, O. (2017). Osnovni modeli funktsionuvannia islamskykh finansiv: krytychnyi pohliad [Basic models of functioning of Islamic finance: a critical view]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (6), 20–25. (in Ukrainian)
4. Pantielieieva, N. (2012). Islamska bankivska sprava: sutnist, innovatsii ta rehuliuвання [Islamic banking: essence, innovations and regulation]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii – Scientific bulletin: Finances, banks, investments*, (3), 58–63. (in Ukrainian)
5. Pshyk, B. (2013). Islamska finansova model: osoblyvosti, finansovi instrumenty, svitovi tendentsii [Islamic financial model: features, financial instruments, world trends]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, (2), 20–24. (in Ukrainian)
6. Sember, S., Stoyka, V., & Legeza, N. (2016). Islamski banky: osoblyvosti funktsionuvannia ta rozvytku [Islamic banks: features of functioning and development]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry*, (1 (73)), 5–16. (in Ukrainian)
7. Chuhaiev, O., & Cherednychenko, A. (2011). Islamskyi bankinh ta yoho finansovi instrumenty v konteksti kontseptsii potentsiinoi modeli finansovoi systemy [Islamic banking and its financial instruments in the context of the concept of a potential model of the financial system]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic Journal-XXI*, (3/4), 13–16. (in Ukrainian)
8. Hrytsyshen, D. O. (2010). *Islamska model bukhholderskoho obliku v umovakh hlobalizatsii: napriamy adaptatsii v Ukraini* [The Islamic model of accounting in the conditions of globalization: directions of adaptation in Ukraine]: dys.... kand. ekonom. nauk : 08.00.09. Zhytomyr. (in Ukrainian)
9. Voznyi, K. (2010). Islam i suchasna ekonomika: porivnannia i vzaiemozviazky [Islam and modern economy: comparison and interrelationships]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, (4), 5–14. (in Ukrainian)
10. Shapoval, V. (б. д.). Vplyv relihii na formuvannia dilovoi etyky [The influence of religion on the formation of business ethics]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied questions of economics*, (22), 87–99. (in Ukrainian)
11. Khazyr-Ohly, T. (2010). «Fikkh menshyn» yak sposib isnuvannia islamu v Yevropi [“The Fikh of Minority” as a way of existence of Islam in Europe]. *Ukrainske relihiieznavstvo: biuleten – Ukrainian religious studies: bulletin*, (Spetsvyypusk. Special Issue), 148–155. (in Ukrainian)
12. Yariko, M. (2008). Polemika navkolo fikhu dlia menshyn yak vidobrazhennia tendentsii rozvytku suchasnoi islamskoi dumky [Controversy around fiqh for minorities as a reflection of the development trends of modern Islamic thought]. *Hrani – Edges*, (3), 101–105. (in Ukrainian)
13. Yariko, M. (2016). Islamska model menedzhmentu: osoba, relihiia, vlada [The Islamic model of management: personality, religion, power]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury – Bulletin of the Kharkiv State Academy of Culture*, (49), 185–195. (in Ukrainian)
14. Mohiuddin, G. (2012). Management views in Islamic literature: a conceptual analysis on the way of new management dimension. *International Journal of Management*, 3(2), 411–424.
15. Abbasi, A. S., Rehman, K. U. & Bibi, A. (2010). Islamic management model. *African Journal of Business Management*, 4 (9), 1873–1882.
16. Basri, H., Mansur, M., Sukardi, A., Latif, F. A. & Arifin, Z. (2022). Islamic Perspective on Management // In International Conference Transdisciplinary Paradigm on Islamic Knowledge (ICONIK 2020), Kendari, Indonesia,

7–8 September, 2020. *KnE Social Sciences*, 379–394. Available at: <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/10757>.

17. Afridi, T., Irfan, M. & Sittar, K. (2021). Historical perspective of islamic management thoughts: implications for contemporary organizations. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(4), 890–912.

18. Qureshi, M. F. A. (2015). Islamic Management Principles of HRM. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/islamic-management-principles-hrm-mufti-fahad-ahmed-queshi>.

19. Saleem, Z., Malik, M. T. & Khattak, S. R. (2016). Principles of Effective Management According to Quran and Sunnah. *Al-Idah*, 33, 102–110.

20. Pasaribu, P. N., Efgivia, G. M, Bahra, A. & Halim, A. K. (2022). The Impact Of Islamic Business Ethics And Prayer On Job Performance Towards Human-Centered Tawhidic Society 5.0. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(3), 1019–1028.

21. Kurt, Y., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2020). The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, 55(1), 101–134.

22. Algumzi, A. (2017). The impact of Islamic culture on business ethics: Saudi Arabia and the practice of Wasta. Lancaster University. DOI: <https://doi.org/10.17635/lancaster/thesis/246>.

23. Nur, I., Asiyah, B., Puspitarini, R., & Umam, S. (2019). Probing Islamic Values of Business Principles and Ethics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(10), 1412–1423. Available at: https://www.researchgate.net/publication/336897656_Probing_Islamic_Values_of_Business_Principles_and_Ethics.

24. Hanafi, A. G. & Ahmad, H. H. (2021). The effects of islamic business ethics on family business in Malaysia. *International Journal of Management Sciences, Information Technology and Accounting*, 1. Available at: https://www.researchgate.net/publication/358741680_THE_EFFECTS_OF_ISLAMIC_BUSINESS_ETHICS_ON_FAMILY_BUSINESS_IN_MALAYSIA.

25. Wijaya, I. F., Moro, A. & Belghitar, Y. (2020). Trust in Islamic Business-to-Business Relationships: Evidence from Indonesia. *SSRN Electronic Journal*, July. Available at: https://www.researchgate.net/publication/343240054_Trust_in_Islamic_Business-to-Business_Relationships_Evidence_from_Indonesia.

26. Abdullah, M. A. & Azam, S. E. (2021). Halal Entrepreneurship: Concept and Business Opportunities. In M. Turuk (ed.). *Entrepreneurship — Contemporary Issues*. (pp. 113–128). Books on Demand.

27. Tieman, M. (2020) Halal Business Management: A guide to achieving halal excellence. Taylor & Francis Group.

28. The Future of the Global Muslim Population (2011). Available at: <https://www.pewresearch.org/religion/2011/01/27/the-future-of-the-global-muslim-population>.

29. Hasselbach, Ch. (2020) German authorities divided on niqab, burqa ban. Available at: <https://www.dw.com/en/german-authorities-politicians-divided-on-niqab-burqa-ban/a-52297543>.