

II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 316.46:101.9(510)

ЛІДЕРСТВО ВІД СУНЬ-ЦЗИ

О. О. Нестуля, доктор історичних наук

Серед актуальних проблем дослідження лідерства як очевидного й важливого феномена управління, – його крос-культурний аспект. Зробивши досить ґрунтовний аналіз літератури, зокрема з психології лідерства, окремо проаналізувавши праці, в яких робиться спроба виявити його національно-культурні особливості, Т. Бендас, наприклад, прийшла до досить переконливого висновку про те, що «це лише окремі дослідження. Варто відмітити, – наголошує вона, – що до цих пір неясно, яка ж культурна специфіка лідерства в різних країнах» [1, с. 230].

Цілком зрозуміло, що ця «специфіка» – результат особливостей історичного, культурного та соціально-економічного розвитку окремих країн і цілих регіонів. Отже, щоб зрозуміти й дати адекватну оцінку особливостей лідерства, його стилів, важливих особистісних характеристик лідерів, значення лідерства в управлінні загалом у різних народів, необхідно дослідити також їх витоки. Саме тому у пропонованій статті автор і звертається до аналізу трактату нині добре відомого серед управлінців, маркетологів, військових китайського мислителя і стратега Сунь-цзи «Мистецтво війни» [2].

Відразу зазначимо, що його спадщина неодноразово ставала об'єктом досліджень, перш за все китайських учених. Їх чи не найповніший список наводить Фу Ч. – автор уявного щоденника Сунь-цзи [3].

Трактат Сунь-цзи увійшов до анналів філософської думки [4]. Він неодноразово аналізувався як пам'ятка мистецтва управління військами й посібник з військової стратегії та тактики [5, 6]. Сунь-цзи не обходять увагою автори праць, які аналізують головні військові стратегієми Китаю та їх вплив на військове мистецтво, бізнес і управління [7, 8, 9, 10].

Останнім часом трактат Сунь-цзи опинився в полі особливої уваги маркетологів і менеджерів. Лише окремі з них скептично оцінюють його сьогоденну актуальність. До них, наприклад, належить С. Бінг, який виставив оцінку трактату «Мистецтво війни» у назві власної книги, присвяченої його аналізу: «Сунь-цзи був слабак» [11].

Більшість сучасних досліджень спадщини Сунь-цзи відзначають не лише вплив багатьох положень його вчення на розвиток теорії і практики управління в минулому, а й їх актуальність на сьогодні. Досить оригінально це зробив Г. Галіарді, який щиро переконаний у тому, що «більше двох тисяч років найріз-

номанітніші люди знову й знову звертаються до цього унікального тексту, вважаючи його справжнім шедевром». Відтак, Г. Галіарді опублікував дзеркальний до трактату текст, у якому його положення адаптовані до термінології маркетингу й менеджменту, в яких визначається стратегія побудови нового бізнесу [12]. У працях Дж. Майкельсона та С. Майкельсон [13], М. Макніллі [14], Д. Міхаельсона [15], В. Шванфельдера [16] та інших зроблено спробу актуалізувати погляди Сунь-цзи для сучасного маркетингу й менеджменту, або ж описати їх термінологією думки давньокитайського мислителя. При цьому не залишаються поза увагою й проблеми лідерства: як на них дивився Сунь-цзи дві з половиною тисячі років тому, або ж міг подивитися через призму сучасних уявлень про лідерство.

Не заперечуючи проти запропонованих сучасними авторами методологічних і методичних підходів до аналізу спадщини Сунь-цзи, вважаємо за необхідне зосередити головну увагу саме на ній – без інтерпретацій та «осучаснення» поглядів давньокитайського мудреця. На нашу думку, це дозволить більш зважено підійти до їх оцінки, в тому числі й щодо суті та змісту лідерства, характеру стосунків лідера з послідовниками та важливіших рис його особистості.

На думку більшості учених-дослідників філософської та суспільної думки Стародавнього Китаю, Сунь-цзи був сучасником Конфуція. Перший його життєпис склав у II ст. до н.е. китайський історик Сима Цянь. Для цього він використав перекази і легенди, що дійшли до нього майже через 400 років після смерті Сунь-цзи. Не виключено, що вони могли і не мати фактологічної основи.

Згідно з традицією Сунь-цзи мав аристократичне дворянське походження. Проте його предки в ході постійних воєн, які вирували в Китаї у 8–7 ст. до н. е., втратили своє князівство, земельні володіння. Відтак, Сунь-цзи був вимушений піти найманцем у військо місцевого князя. У 512 р. до н. е. він подав йому написаний на основі власного досвіду участі у військових діях трактат «Мистецтво війни».

Правитель зацікавився положеннями трактату і запросив Сунь-цзи, аби той показав на

практиці викладену в них теорію командування військом. Для цього йому дали в управління два загони красивих жінок на чолі з улюбленими наложницями князя. Сунь-цзи п'ять разів пояснив і показав жінкам, як потрібно виконувати накази «Вперед!», «Наліво!», «Направо!», «Кругом!». Коли ж дійшло до виконання наказів, жінки лише розсміялися у відповідь на них. Сунь-цзи знову п'ять разів пояснив і показав як потрібно виконувати команди. Проте й цього разу результат був таким же. Тоді Сунь-цзи сказав: «Якщо умови незрозумілі, пояснення й накази незрозумілі – це вина полководця. Нині наказ уже зрозумілий, проте не виконаний відповідно до правил – це вина командирів». І, попри заступництво князя, наказав обезголовити його улюблених жінок-командирів, призначивши нових. Після цього всі його накази виконувались обома загонами чітко за правилами.

Високо оцінивши терпимість і наполегливість, вміння досягти дисципліни та злагодженості в діях підлеглих, послідовність і твердість волі Сунь-цзи, князь призначив його полководцем свого війська, яке під командуванням мудрого стратега отримало не одну блискучу перемогу у війнах [13, с. 15–20].

Далеко не всі дослідники спадщини Сунь-цзи включають «епізод з наложницями» до змісту трактату «Мистецтво війни», традиційно вважаючи, що він складається з тринадцяти розділів. Проте «епізод» цілком відповідає поглядам китайського стратега на місце і роль лідера не лише у військовій справі, а й управлінні загалом. Для нього лідер – це керівник, від якого найбільш залежить успіх кожної справи чи стан і досягнення держави в цілому.

Якщо командуючий армією володіє мистецтвом ведення військових дій, завдяки своїм рисам характеру користується авторитетом у підлеглих і забезпечує перемогу, він, на думку Сунь-цзи, «є володар доль народу, є господар безпеки держави» [2, II, 15]. Ці слова великого стратега можна розуміти й по-іншому: успіх у війні визначається, насамперед, тим, хто очолює армію й наскільки майстерно він нею управляє. «Перемагають ті, – наголошує Сунь-цзи, – у кого полководець талановитий» [2, III, 8].

Сунь-цзи надзвичайно високо оцінює значення діяльності талановитих полководців, справжніх і визнаних лідерів. Такі керівники, на його думку, «для держави – однаково, що кріплення для воза: якщо це кріплення підігнано щільно, держава неодмінно буває сильною; якщо кріплення розійшлося, держава неодмінно буває слабкою» [2, III, 5]. Отже, саме лідери визначають **міць** держави, як «кріплення для воза», об'єднуючи в єдине ціле усі її складові, забезпечуючи міцні зв'язки між ними незалежно від ваги вантажу, який доводиться перевозити, незалежно від труднощів, які зустрічаються на шляху. Очевидно, саме в цьому умінні об'єднати зусилля усіх підлеглих на досягнення визначеної мети, Сунь-цзи й бачить місію лідерів.

Вочевидь це засвідчують ті положення трактату, в яких наголошується на важливості саме порозуміння і єдності дій лідера і його послідовників, керівника і підлеглих. «Перемагають там, – читаємо в трактаті, – де вищі і нижчі мають одні і ті ж бажання» [2, III, 8]. «Сила – в єдності дій» – ця теза червоною ниткою проходить через увесь трактат. Завдання лідера – використати увесь можливий арсенал засобів заради досягнення такої єдності. «В «Управлінні армією», – пише Сунь-цзи, – сказано: «Коли говорять, один одного не чують; тому й виготовляють гонги й барабани. Коли дивляться, один одного не бачать; тому й виготовляють знамена й значки. Гонги, барабани, знамена й значки з'єднують воєдино очі й вуха своїх солдат. Якщо всі зосереджені на одному, хоробрий не може один виступити вперед, боягузливий не може відійти назад. Це і є закон керівництва масою» [2, VII, 11]. Лідер не просто повинен знати цей закон, а й керуватися ним у своїй діяльності, забезпечуючи його імплементацію у стосунках з послідовниками.

На думку Сунь-цзи, ніщо не може дати такого результату, як єдність помислів і дій лідера і його послідовників. «Якщо навіть зв'язати коней і закопати в землю колеса возів, все одно на це ще покладатися не можна. Ось коли солдати в своїй хоробрості всі як один, це й буде справжнє мистецтво управління військом» [2, XI, 15]. Тому талановитий полководець, як справжній лідер має дбати про єдність і висо-

кий моральний дух своїх підлеглих. Розраховувати на успіх, на перемогу можна лише тоді, «коли сильні й слабкі всі однаково знаходять мужність». Лідер «вправний полководець немов веде своє військо за руку, веде як начебто це одна людина» [2, XI, 16].

Лідер повинен постійно опікуватися, аби гуртувати своїх послідовників навколо себе й тих завдань, які сприяють такому об'єднанню. «Згуртовуй їх дух і об'єднай їх сили», – дає настанову Сунь-цзи [2, XI, 8]. Лише тоді «вони помруть, але не побіжать. Якщо ж вони будуть готові йти на смерть, як же не досягти перемоги?» [2, XI, 9]. Лише сприймаючи визначене лідером завдання як безальтернативне, «солдати без усяких повчань будуть пильними, без усякого примусу знаходять енергію, без усяких наказів довіряють своїм начальникам» [2, XI, 10].

Обов'язковою умовою такої єдності команди й послідовників лідера Сунь-цзи вважав усвідомлення спільної мети й залежності їх успіху, власної долі від настанов і виконання волі свого лідера-керівника. «Якщо зборонити усякі віщування й видалити усякі сумніви, думки солдат до самої смерті нікуди не відвернуться» [2, XI, 10]. Сунь-цзи як тонкий психолог усвідомлював всю складність вирішення цього завдання. Він навіть вважав, що такої єдності дій можна досягти лише за екстремальних умов, коли доля кожного буде залежати від успіху команди, об'єднаної навколо лідера. Саме за таких умов, на його думку, на другий план відходять навіть почуття неприязні, які можуть бути між підлеглими за звичайних обставин. «Якщо вони будуть переправлятися через річку в одному човні, пише він, – і будуть захоплені буревієм, вони почнуть рятувати одне одного, як права рука ліву» [2, XI, 14].

Не випадково найпершою умовою досягнення успіху у будь-якій справі, а тим паче у війні, коли вирішується доля країни, Сунь-цзи вважав найвищий рівень єдності лідера зі своїми послідовниками, який він визначає як «шлях». «Шлях, – пише Сунь-цзи, – це коли досягають того, що думки народу однакові з думками правителя, коли народ готовий ра-

зом з ним померти, готовий разом з ним жити, коли він не знає ні страху, ні сумнівів» [2, I, 3].

Єдність помислів, талант важливі, але не єдині умови успіху лідера за Сунь-цзи. На його думку, він приходить до того, «у кого виконуються правила й накази», «у кого військо сильніше», «у кого офіцери й солдати краще навчені». Лідер справді стане «кріпленням» до воза» лише тоді, коли, крім духовної, забезпечить організаційну єдність своїх послідовників. «Коли ж армія знаходиться в розгубленості і сум'ятті, наступає біда від князів. Це й означає розладнати свою армію й віддати перемогу противнику» [2, III, 7].

Як видно з «епізоду з наложницями» важливими умовами досягнення організаційної єдності Сунь-цзи вважав військову компетентність лідера, його вміння правильно підібрати й навчити командирів і солдат, визначити справедливую систему заохочень і покарань, на решті, забезпечити міцну дисципліну.

Ці положення він розвиває і в основному тексті трактату. Обов'язок лідера чітко визначити головні завдання й напрямки удару. Лише тоді наступ війська буде «схожим на те, як би вдарили каменем по яйцю» [2, V, 4]. Проте досягти такого ефекту здатні лише креативні виконавці-командири. «Дій у битві усього лише дві, – пише Сунь-цзи, – правильний бій і маневр, але змін у правильному бою й маневрі всіх і поразити неможливо. Правильний бій і маневр взаємно породжують один одного, і це подібно колообігу, у якого немає кінця. Хто може їх вичерпати?» [2, V, 6].

Очевидно, це питання в устах стратега звучить як риторичне. Однак лідер має підбирати таких командирів, які були б здатні постійно шукати відповідь на нього, використовуючи стратегічні вказівки керівника, виявляли б творчість і винахідливість. Лише тоді в армії з'являється сила, «подібна до влади, яка накопичилася й з висоти тисячі сажнів падає в долину» [2, IV, 10].

Сунь-цзи переконаний, що талановитий полководець «шукає все в силі, а не вимагає всього від людей. Тому він уміє вибирати людей і ставити їх відповідно до їх сили» [2, V, 11]. Але при цьому він має враховувати не лише особистісні якості підлеглих, а й

характер завдань, які вони мають виконувати. «Той, хто ставить людей відповідно до їх сили, – пише Сунь-цзи, – змушує їх іти в бій так само, як котять дерева й камені... коли місце рівне, вони лежать спокійно; коли воно похиле, вони приходять у рух; коли вони чотирикутні, вони лежать на місці; коли вони круглі, вони котяться» [2, V, 12].

Лідер, який керується цими правилами підбору посадовців, на думку Сунь-цзи, отримує «силу людини, яка скочує круглий камінь з гори в тисячу сажнів» [2, V, 13].

Отже, в системі організаційних відносин кожен має бути на своєму місці: «Коли солдати сильні, а командири слабкі, це значить, що у війську розбещеність. Коли командири сильні, а солдати слабкі, це значить, що військо попаде в руки противника». Справжній лідер має добиватися безумовного виконання своїх наказів і розпоряджень, стежучи за тим, аби вони були зрозумілими й посилюваними для його підлеглих. Інакше це може призвести до дезорганізації управління. «Коли вищі командири, – пише Сунь-цзи, – у гніві на свого начальника, не підкоряються йому і, зустрівшись із противником, через злобу на свого начальника самовільно зав'язують бій, це пояснюється тим, що полководець не знає їх здібностей» [2, X, 9].

Тому лідер повинен постійно піклуватися підбором підлеглих йому керівників з урахуванням їх здібностей, опікуватися їх навчанням і підготовкою до виконання покладених на них завдань. Правила й регламент діяльності керівників та інших послідовників лідера повинні бути чіткими й зрозумілими для них. Лідер має сам дотримуватися їх і послідовно домагатися їх виконання від інших. «Коли полководець слабкий і не суворий, – пише Сунь-цзи, – коли навчання солдат відзначається невизначеністю, коли у командирів і солдат нічого постійного, коли при шикванні в бойовий порядок усе йде криво й навкіс, це значить, що у війську безлад... Вищий обов'язок полководця полягає в тому, що йому це потрібно зрозуміти» [2, X, 9].

Лідер має повністю усвідомлювати свою міру відповідальності за злагодженість дій своїх підлеглих, за їх здобутки й прорахун-

ки, бути готовим визнати власні прорахунки, пам'ятаючи, що саме він визначає не лише стратегію, а й тактику їх дій. «...Буває, що військо спішно відступає, що воно стає розбещеним, що воно попадає в руки противника, що воно розвалюється, що воно приходить у безлад, що воно вдається до втечі. Ці шість бід, – наголошує Сунь-цзи, – не від природи, а від помилок полководця» [2, X, 8].

Важливим напрямком діяльності лідера Сунь-цзи визнає мотивацію й стимулювання його підлеглих, наголошуючи при цьому на значенні як матеріальних, так і моральних факторів. «Захищаються один від одного декілька років, а перемогу вирішують в один день. І за цих умов жаліти титули, нагороди, гроші і не знати становища супротивника – це верх негуманності. Той, хто цього жаліє, не полководець для людей, не помічник своєму володарю, не господар перемоги» [2, XIII, 2].

Було б дивним, аби в умовах постійних воєн, які точилися в Китаї за життя

Сунь-цзи, за територію, за майно та інші матеріальні цінності стратег не поставив би на перше місце матеріальні стимули. «Вбиває противника лютість, захоплює його багатства жадібність» – пише він [2, II, 12]. Тому стратег радить полководцям щедро винагороджувати тих командирів і солдат, які виявили спритність, вправність, мужність і героїзм у військових діях: «Якщо при битві на колісницях захоплять десять і більше колісниць, роздай їх в нагороду тим, хто першим їх захопив» [2, II, 13].

Уміло застосовуючи методи мотивації та засоби стимулювання послідовників, підлеглих, лідер повинен ставитися до них з повагою й розумінням їх інтересів, водночас дбаючи про підтримання дисципліни й організованості в їх лавах. Проте Сунь-цзи застерігає від надмірного необґрунтованого загравання з підлеглими чи жорстокості стосовно них. Ігнорування обох правил може призвести лише до дезорганізації управління й руйнування оптимальних стосунків лідера і його підлеглих. «Якщо полководець, – пише Сунь-цзи, – розмовляє з солдатами лагідно й чемно, значить, він втратив своє військо. Якщо він без рахунку роздає нагороди, значить, військо в тяжкому

становищі. Якщо він без ліку вдається до покарань, значить, військо в тяжкому становищі. Якщо він спочатку жорстокий, а потім боїться свого війська, це означає вершину нерозуміння військового мистецтва» [2, IX, 16].

Тому завдання лідера полягає в тому, аби чітко визначати ситуації, коли будувати стосунки з підлеглими на основі власного авторитету серед них, а коли, застосовуючи покарання. Сунь-цзи неодноразово наголошує на діалектиці застосування влади й авторитету у стосунках лідера зі своїми послідовниками. Зокрема, він вважав малоефективною владу лідера, не підкріплену його авторитетом, так само як і використання в управлінні виключно авторитету без застосування владних повноважень. В обох випадках страждає управління. «Якщо солдати іще не прихильні до тебе, а ти почнеш їх наказувати, вони не будуть тобі підкорятися; а якщо вони не стануть підкорятися, ними важко буде користуватися. Якщо солдати вже прихильні до тебе, а покарання чинитися не будуть, ними зовсім не можна буде користуватися» [2, IX, 19].

Через це Сунь-цзи дає полководцям-військовим лідерам дуже важливу пораду, як вибудовувати свої стосунки з підлеглими: «Відаючи їм накази, дій за допомогою громадянських засад; змушуючи, щоб вони корилися тобі всі як один, дій за допомогою військових засад» [2, IX, 20].

У даному випадку «громадянські засади» – це авторитет лідера, який найпереконливіше виявляється тоді, коли він вийшов на свій «шлях». «Військові засади» стратег розкриває через категорію «закон – це військовий стрій, командування й постачання» [2, I, 3], які й мають забезпечувати порядок, дисципліну, злагодженість у діях солдат. Обидві засади однаково важливі у системі відносин лідера й послідовників, проте в основі їх, безумовно, повинен лежати авторитет керівника. «Якщо військо дезорганізовано, значить, полководець не авторитетний», – стверджує Сунь-цзи [2, IX, 15].

Одними «законами» відсутність авторитету лідера-полководця компенсувати неможливо. Відсутність довіри до нього командирів або солдат, у кращому разі, може виражатись у

сліпій покорі й суто механічному виконанні ними його наказів і розпоряджень. Проте досягти самовідданості підлеглих може лише авторитетний лідер. «Коли закони взагалі виконуються, – пише Сунь-цзи, – в цьому випадку, коли даси що-небудь народу, народ тобі скоряється. Коли закони взагалі приймаються з довірою й зрозумілі, значить, ти і маса знайшли один одного» [2, IX, 21].

Водночас значне місце в трактаті відводиться аналізу тих рис характеру, які визначають авторитет лідера. «Полководець, – пише Сунь-цзи, – це розум, неупередженість, гуманність, мужність, суворість» [2, I, 3]. Особливо він цінує розум і мудрість лідера. Саме вони дають можливість лідерові об'єктивно оцінити власні сили і сили своїх підлеглих та залежно від цього обрати стратегію і тактику досягнення успіху.

Насамперед лідер має об'єктивно оцінювати власну особистість, власні сили й здібності, досвід. «Непереможність, – наголошує Сунь-цзи, – міститься в собі самому» [2, IV, 1]. Проте на таке здатні лише видатні особистості. «Той, хто бачить перемогу не більше ніж інші люди, не кращий із кращих» – зауважує стратег [2, IV, 3]. Головне – бачити, спрогнозувати, спланувати й отримати її ще до битви. «Хто – іще до битви – перемагає попереднім розрахунком, у того шансів багато; хто – іще до битви – не перемагає розрахунком, у того шансів мало» [2, I, 9].

Наскільки високо Сунь-цзи цінує уміння лідера визначати стратегію й тактику її реалізації, видно з наступної його тези: «Хто вміє залежно від противника володіти змінами й перетвореннями й отримувати перемогу, той називається божеством» [2, VI, 14].

Розум, мудрість, досвід, майстерність, прозорливість лідера – суттєві фактори досягнення перемоги. Вони дають підстави лідерові бути впевненим у ній: «той, хто добре б'ється, стоїть на ґрунті неможливості своєї поразки» – повчає Сунь-цзи [2, IV, 6]. При цьому впевненість лідера має передаватися його підлеглим. «Ось справа полководця, – пише Сунь-цзи, – він повинен сам бути завжди спокійним і цим не проникним для інших» [2, XI, 17].

Зазначені особисті характеристики лідера безпосередньо пов'язані ще з одною рисою, на яку звертає увагу Сунь-цзи, – об'єктивність або неупередженість у стосунках з людьми. Невипадково він вважав гідного перемоги того лідера, того полководця, «у кого правильно нагороджують і наказують» [2, I, 4].

Справжній лідер, за Сунь-цзи, приклад особистої мужності, витримки, військової вправності та рішучості: «він стрімкий, як вітер; він спокійний і повільний, як ліс; він вторгається і спустошує, як вогонь; він непорушний, як гора; він непроникний, як морок; його рух, як удар грому» [2, VII, 8].

Водночас він – приклад гуманності у ставленні до своїх підлеглих. «До солдат стався хорошо і турбуйся про них», – дає настанову Сунь-цзи командирам [2, II, 13]. Вимоги до підлеглих мають бути посилюючими і враховувати їх можливості, повинні бути підкріплені турботою про них. Лише тоді вони будуть сприйматися ними як справедливі й необхідні. «Ретельно турбуйся про солдат і не втомлюй їх», – пише стратег [2, XI, 8].

Турбота про підлеглих і повага до них – не лише одна з вимог до справжнього лідера, а й важлива умова довіри до нього з їх боку, умова їх самовідданості при виконанні його вказівок і настанов. «Якщо будеш дивитися на солдат, як на дітей, зможеш відправитися з ними в найглибшу ущелину; якщо будеш дивитися на солдат, як на улюблених синів, – пише Сунь-цзи, – зможеш іти з ними хоч на смерть» [2, X, 13].

Щоправда й тут справжній лідер має також відчувати межу між турботою про підлеглих і вимогливістю до них. В іншому випадку турботу про них вони можуть сприймати лише як обов'язок лідера, забуваючи про власну відповідальність перед ним. «Але якщо будеш добрим до них, але не зможеш ними розпоряджатися; якщо будеш любити їх, але не зумієш їм наказувати; якщо у них виникне безлад, а ти не зумієш встановити лад, це значить, що вони в тебе – неслухняні діти й користуватися ними буде неможливо» [2, X, 13]. Саме тому до обов'язкових рис лідера Сунь-цзи й відносив суворість, засновану на повазі до підлеглих і водночас вимогливості.

У своєму трактаті видатний стратег неодноразово наголошує на шкідливості крайнощів у діях лідера. Він, скоріше, прихильник поміркованості у його поведінці, а якщо й говорить про стрімкість і рішучість, то лише заснованих на виваженому розрахунку, врахуванні усіх обставин, що можуть вплинути на результат. Відтак, він поширює цей підхід і до рис характеру лідера. На думку Сунь-цзи, він повинен знати коли виявляти сміливість, коли розумний розрахунок і виваженість, суворість або гуманність. Так, до трагічних наслідків може призвести безрозсудливий героїзм лідера: «якщо він буде прагнути будь за що померти, він може бути вбитим». Проте лідер не має права й відсиджуватися за спинами підлеглих: «якщо він буде прагнути будь за що залишитися живим, він може потрапити в полон». Справжній лідер не повинен піддаватися емоціям, бути імпульсивним у своїх діях: «якщо він буде швидким не гнів, його можуть зневажати». Сунь-цзи засуджує егоїзм лідерів («якщо він буде занадто педантичним до себе, його можуть образити»), так само як і їх надмірний гуманізм («якщо він буде любити людей його можуть обезсилити») [2, VIII, 7].

Саме «ці п'ять небезпек, – робить висновок Сунь-цзи, – недоліки полководця, біда у веденні війни. Розбивають армію, вбивають полководця неодмінно цими п'ятьма небезпеками. Треба зрозуміти це», – застерігає він [2, VIII, 8].

Нарешті, на думку Сунь-цзи, на особливу повагу заслуговує лідер, який здатний ставити загальні інтереси вище за власні, служить спільній справі заради загального добра, а не слави й почестей, готовий нести всю відповідальність за можливі невдачі. «Тому такий полководець, який, виступаючи, не шукає слави, а відступаючи, не ухиляється від покарання, який думає лише про благо народу й користь володаря, такий полководець, – наголошує Сунь-цзи, – скарб для держави» [2, X, 12].

Таким чином, для Сунь-цзи лідер – це людина з особливими рисами характеру, які визначають його авторитет серед послідовників і підлеглих. Для них він – джерело натхнення й організатор їх діяльності, спрямованої на досягнення визначеної ним мети. Лідер пови-

нен вміло поєднувати турботу про підлеглих з жорсткими організаційними вимогами до них, бути втіленням мудрості й далекоглядності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бендас Т. В. Психология лидерства : учеб. пособие / Т. В. Бендас. – С.Пб. : Питер, 2009. – 448 с. : ил. – (Серия «Учебное пособие»).
2. Сунь-цзы. Трактат о военном искусстве / Сунь-цзы // Сунь-цзы Искусство стратегии. – М. : Эксмо ; С.Пб. : Мидгард, 2006. – С. 65–134.
3. Фу Ч. Т. Воспоминания древнего стратега. Мышления Сунь-цзы : [пер. с англ.] / Ч. Т. Фу. – М. : НИРО, 2004. – 556 с.
4. Сунь-цзы // Древнекитайская философия : в 2 т. – М. : ПринТ, 1994. – Т. 1. – С. 201–211.
5. Конрад Н. Сунь-цзы и искусство стратегии / Н. Конрад // Сунь-цзы. Искусство стратегии. – М. : Эксмо ; С.Пб. : Мидгард, 2006. – С. 8–64.
6. Конрад Н. Комментарий к «Сунь-цзы». Там же. – С. 165–452.
7. Зенгер Х. фон Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия / Х. Зенгер. – М. : Изд. группа «Прогресс», «Культура», 1995. – 384 с.
8. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – С.Пб. : Речь, 2007. – 238 с.
9. Малявин В. В. Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха / В. В. Малявин. – М. : Белые альвы, 2000. – 192 с.
10. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления / В. К. Тарасов. – М. : Хорошая книга, 2003. – 480 с.
11. Бинг С. Сунь-цзы был слабак / С. Бинг ; [пер. с англ.]. – Минск : Попурри, 2007. – 368 с.
12. Сунь-цзы Г. Галиарди Сунь-цзы и искусство создания бизнеса / Г. Сунь-цзы. – С.Пб. : Изд. дом «Нева», 2003. – 160 с.
13. Майкельсон Дж. Сунь-цзы: искусство побеждать : [пер. с англ.] / Дж. Майкельсон, С. Майкельсон. – 2-е изд. – Минск : Попурри, 2008. – 464 с.
14. Макнилли Р. Марк Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента : [пер. с англ.] / Р. Макнилли. – 2-е изд., пересмотр. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
15. Михаэльсон Д. Сунь-цзы. «Искусство вой-

- нь» для менеджерів: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе / Д. Михаэльсон ; пер. с англ. К. Давыдовой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.
16. Шванфельдер В. Сунь-цзы для менеджеров: 13 вечных заповедей искусства стратегии / Шванфельдер В. ; пер. с нем. Н. Бабичевой. – С.Пб. : Изд-во Вернера Регена, 2010. – 304 с.

УДК 658.871.878

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В. М. Білявський, кандидат економічних наук

Успішний соціально-економічний розвиток є передумовою зростання обсягів діяльності торговельного підприємства, підвищення його соціального статусу та суспільного іміджу. В процесі розробки програми управління соціально-економічним потенціалом торговельного підприємства необхідно визначити терміни і послідовність виконання робіт і виконавців. Програма управління є тим основним документом, що має забезпечувати діяльність торговельного підприємства. Тобто це конкретна послідовність дій, що дозволяють підвищити рівень соціально-економічного потенціалу, виправити помилки управління та збільшити прибутковість торговельного підприємства.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Наприклад, у працях [1, 2] розглядалися досить широке коло питань – від тих, що дозволяють на науковій основі діагностувати економічний потенціал підприємства, і до тих, що визначають управління соціальним потенціалом підприємства та оцінюють рівень його розвитку. І. Должанський, Т. Загорний, О. Удалих дослідили й детально описали теоретико-методологічні аспекти управління потенціалом підприємства [3]. Однак розробці програми управління соціально-економічним розвитком торговельного підприємства поки не приділялось достатньої уваги. Тому завданням даної статті – виявити основні тенденції та розробити послідовну програму соціально-економічного розвитку торговельного підпри-

ємства на основі сильних сторін підприємства та у відповідності до виявлених проблем, а також розрахувати рівень готовності торговельних підприємств до реалізації програм соціально-економічного розвитку.

У статті систематизовано етапи розробки програми соціально-економічного розвитку, які передбачають таку послідовність: оцінка сучасного стану торговельного підприємства, виявлення основних тенденцій соціально-економічного розвитку з використанням SWOT-аналізу, розробка варіантів управлінських рішень з удосконаленням системи управління соціально-економічним потенціалом, вибір і обґрунтування рішень з ліквідації проблем і реалізація заходів, щодо соціально-економічного розвитку торговельного підприємства. На рис. 1 наведено структуру недоліків керівництва торговельного підприємства у сфері соціально-економічного розвитку.

Наявність вищезазначених недоліків стримує темпи росту продуктивності праці на підприємстві. Це вимагає розробки відповідних управлінських рішень. Більш розширеним інструментом аналізу є матриця SWOT, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони торговельного підприємства, проаналізувати джерела зовнішнього та внутрішнього впливу.

З метою підвищення ефективності управління соціально-економічним потенціалом і покращення діяльності торговельних підприємств м. Києва ми побудували матрицю