

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Валерія Олександрівна ГАДИК

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

e-mail: valeriia.hadyk.me.2022@lpnu.ua

МИСТЕЦТВО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: АДАПТАЦІЯ СХІДНОЇ ФІЛОСОФІЇ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено вплив стратегічних принципів, розроблених Сунь-Цзи, стосовно формування ефективного лідерства в сучасному українському бізнес-середовищі. Розглянуто виклики, спричинені економічною нестабільністю внаслідок воєнних дій та обґрунтовано необхідність розвитку адаптивного стратегічного мислення серед керівників. Визначено ключові риси успішного лідера з акцентом на важливості поєднання психологічних та когнітивних якостей, що забезпечують ефективне управління в умовах невизначеності. У статті подано портрет сучасного лідера, здатного приймати обґрунтовані управлінські рішення, мотивувати колектив та адаптуватися до змін.

Ключові слова: лідерство, лідер, керівник, управління, працівники, принципи якості, мотивація, ефективність

ВСТУП

Сучасне українське бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим комплексом зовнішніх геополітичних факторів. Повномасштабне вторгнення на територію України у 2022 р. обернулось не тільки втратою життів, але й економічною нестабільністю, знищенням інфраструктури, масовою міграцією населення, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, скороченням інвестицій та погіршенням бізнес-клімату. У цих умовах підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів, що вимагає від керівників не лише ефективного стратегічного планування, а й розвитку стійких механізмів управління.

Трактат Сунь-Цзи «Мистецтво війни», створений понад два тисячоліття тому, є фундаментальним текстом, що визначає стратегічне мислення у військовій справі та бізнесі. Ідеї, висвітлені у праці, істотно вплинули на формування військової стратегії та тактики того часу. Принципи, викладені в ньому, зберігають актуальність й нині, застосовуючись не лише у військовій сфері, а й в інших галузях, де необхідне стратегічне планування та пропистояння, зокрема в бізнесі та управлінні. Трактат містить стратегічні настанови, які допомагають орієнтуватися в умовах нестабільності. Принципи гнучкості, далекоглядності та аналізу конкурентного середовища є незамінними інструментами в руках лідера для подолання сучасних викликів.

Проблематика лідерства та пошук нових підходів до його розвитку стали предметом досліджень багатьох українських науковців. О.В. Бінерт, Л.Я. Балаш й О.В. Лисюк аналізують стратегічне лідерство у контексті організаційних змін, наголошуючи на важливості стратегічного мислення керівників та їхньої здатності адаптуватися до нестабільного середовища [1]. О.В. Білецький досліджував трансформаційне лідерство, зокрема здатність до адаптивності керівників у кризових умовах та роль емоційного інтелекту у командах [2]. Х.С. Передало у своїх працях наголошує на важливості розвитку емоційного інтелекту серед керівників шляхом розроблення спеціалізованих навчальних програм [3]. В.В. Храпкіна та О.М. Храпкін аналізують вплив стилів керівництва на

корпоративну культуру, описуючи роль лідерів у визначенні організаційних цінностей [4]. Зі свого боку, Л.Г. Ліпич та М.А. Кушнір розглядають стратегічне лідерство крізь призму партнерської моделі управління, яка сприяє залученню працівників до прийняття рішень, формуванню культури довіри та креативності, а також розвитку людського і соціального капіталу як ключових чинників конкурентної переваги в умовах невизначеності [5].

«Мистецтво війни» стало об'єктом вивчення численних іноземних науковців, серед них були Говрі Вінаян та Хонга Йонга Хое. Вони виявили, що ефективне лідерство в сучасному бізнесі значно залежить від таких якостей полководця, як мудрість, щирість, людяність, відвага і дисципліна [6]. Вивченням цього трактату та його принципів застосування в бізнесі також займалися вітчизняні дослідники, зокрема А. Рождественський, С. Лесняк та С. Собко. Їх робота сприяла глибшому розумінню значення стародавніх китайських стратегічних концепцій в управлінні та лідерстві [7]. Проте питання адаптації бізнес-лідерів до сучасних викликів, а також розвиток у них необхідних якостей, що сприятимуть формуванню ефективних управлінців нового покоління, залишаються недостатньо висвітленими.

МЕТА дослідження – ідентифікація особистісних та управлінських якостей, які визначають ефективного лідера в умовах сучасного українського бізнес-середовища, а також аналіз стратегічних принципів трактату Сунь-Цзи «Мистецтво війни» та їх адаптація до сучасних управлінських реалій для формування узагальненого психо-логічного портрету лідера нового типу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження: тексто-логічний аналіз, який дав змогу виокремити ключові стратегічні принципи з класичних джерел східної філософії, порівняльний аналіз для зіставлення традиційного східного розуміння лідерства з сучасними українськими управлінськими реаліями, системний підхід для розкриття взаємозв'язку між когнітивними якостями, стратегічним мисленням і стійкістю лідера, моделювання у формуванні

узагальненого психологічного портрету ефективного управлінця, метод інтерпретації при адаптації філософських ідей до сучасного бізнес-середовища, а також елементи історико-логічного підходу, що дали змогу відстежити еволюцію лідерських стратегій від давніх доктрин до їх сучасного переосмислення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Концепція лідерства в управлінській науці є багатоаспектною та залежить від інтерпретаційних парадигм. Однак згода серед науковців полягає в тому, що лідерство є формою соціальної інтеграції, де лідер здійснює вплив на групу з метою координації зусиль для досягнення спільних цілей. Основні атрибути лідерства, на думку Н. Буняка, містять:

- спонтанність виникнення, оскільки воно часто формується органічно, без формального призначення;
- визнання компетенції, коли лідер здобуває авторитет завдяки своїм професійним знанням та досвіду;
- неформальний характер впливу, який базується на особистих якостях, а не на формальній владі;
- цілеорієнтованість, що передбачає спрямування зусиль групи на досягнення спільних цілей; та інтерактивність, яка означає постійну взаємодію лідера з членами групи [8].

Фундаментальним елементом лідерства є особистість лідера, тобто його індивідуальні риси та цінності. Здатність до самокерування – це необхідна умова ефективного лідерства, а його особистісний потенціал, здатність привертати увагу, мотивувати та координувати зусилля колектив – шлях до успішного функціонування організації.

У мінливому бізнес-середовищі лідерство вимагає не лише вміння керувати командою, а й здатності до стратегічного мислення. Тобто передбачає можливості прогнозування тенденцій, оцінки ризиків, визначення довгострокових цілей та прийняття обґрунтованих рішень. Стратегічне мислення дає лідерам змогу не тільки адаптуватися до змін, а також активно формувати майбутнє організації. Однак цей навик не є вродженим – він потребує постійного розвитку та вдосконалення. Один із ключових способів формування стратегічного мислення – робота з літературою, що містить перевірені часом підходи до аналізу ситуації та прогнозування. Для менеджерів особливу цінність становлять класичні управлінські стратегічні концепції, але малою популярністю користуються ті, що викладені в трактаті Сунь-Цзи «Мистецтво війни», який, попри свою військову спрямованість, зберігає актуальність для бізнес-лідерів. Сунь-Цзи розглядає стратегію як мистецтво досягнення перемоги з мінімальними втратами і пропонує низку стратегічних принципів, які сприяють ефективному управлінню та зміцненню позицій керівника. Однак деякі з цих принципів залишаються малопопулярними або рідко застосовуються українськими лідерами через культурні та управлінські особливості. Серед положень, здатних підсилити сучасну управлінську практику, варто звернути увагу на такі.

На багатьох підприємствах досі зберігається практика «роботи заради роботи», коли працівники виконують завдання формально, без урахування своїх реальних здібностей і потенціалу. Такий підхід не тільки знижує ефективність діяльності, а й демотивує колектив. Тому особливо важливо, щоб лідер усвідомлював справжню цінність людського ресурсу. Ефективний лідер повинен глибоко ро-

зуміти сильні та слабкі сторони, природні таланти кожного співробітника, щоб призначати їх на посади, де вони можуть максимально реалізувати свій потенціал. Як говорить китайська мудрість, успішний керівник вміє розставляти людей саме там, де їхні здібності приносять найбільшу користь команді. Лідер має бути проникливим та уважним до індивідуальних особливостей працівників, а не проводити розподіл обов'язків сліпо за формальними критеріями. Правильне розміщення персоналу створює синергетичний ефект, коли команда досягає результатів, що перевищують суму індивідуальних зусиль. Справжній лідер створює умови для постійного розвитку своїх підлеглих. Він не боїться оточувати себе сильними та талановитими людьми, адже розуміє, що успіх команди – це його особистий успіх.

Історична інерція планової економіки, де масштаб організації визначав її значущість, продовжує впливати на корпоративне мислення, змушуючи компанії збільшувати штат замість підвищення ефективності наявної команди. Невелика, але злагоджена команда часто досягає більшого, ніж великий колектив без чіткого спрямування та мотивації. Адже, як зазначав Сунь-цзи, вирішальною є не чисельність війська, а його здатність до злагоджених і рішучих дій. Важливо якісно підходити до підбору персоналу, інвестувати в розвиток співробітників та створювати потужну корпоративну культуру.

В компаніях часто недооцінюють важливість авторитету та щирої поваги до лідера, віддаючи перевагу методам тиску й залякування, які здаються простішими та швидшими. Проте такий підхід рідко дає стабільний результат. Є видимий зв'язок між дисципліною виконання та рівнем довіри до лідера. Працівники будуть виконувати доручення керівника, якщо вони бачать у ньому компетентного, справедливого та далекоглядного лідера. Недаремно вважається, що регулярне виконання наказів є прямим свідченням довіри до керівника. Лідер повинен розуміти, що авторитет базується не на формальній посаді, а на повазі, яку треба заслужити. Довіра працівників – ключ до успіху хорошого керівника, бо він не просто віддає накази, а обґрунтовує свої дії, залучає команду до прийняття рішень і враховує їх думку.

Людям притаманно зосереджуватись на особистих досягненнях або прагненні до швидких результатів, часто не зважаючи на потреби тих, хто поруч – і керівники тут не є винятком. Однак такий підхід виснажує команду, руйнує довіру та у довгостроковій перспективі шкодить самій компанії. Справжній лідер ставить добробут своєї команди вище за особисті амбіції чи короткострокові перемоги. Ще тисячу років тому Сунь-цзи сформулював важливе правило: командувавач не нападає й не відступає заради слави, – його головна цінність і мета – це його люди. Тобто є пріоритетність турботи про професійний розвиток, психологічний комфорт та фінансове благополуччя співробітників. Такий підхід формує лояльність персоналу та створює стійкий фундамент для довгострокового успіху компанії. Лідер, який керується цим принципом, не буде жертвувати здоров'ям працівників заради тимчасових досягнень і не прийматиме рішень, що можуть зашкодити команді. Він має бути не диктатором, а наставником, який веде команду до спільного успіху. Враховуючи стресовий вплив війни, лідеру необхідно приділяти особливу увагу психологічному стану своєї команди. Важливо, щоб кожен з колег знав, що

може розраховувати на його розуміння та допомогу.

Адаптивність та здатність використовувати непередбачувані обставини на свою користь є важливими завданнями для управлінців, які працюють в умовах постійних зовнішніх змін. Як зазначав Сунь-цзи, справжня стратегія полягає не лише в передбаченні майбутнього, а й у здатності використовувати ті можливості, які виникають прямо на шляху. Для українських бізнес-лідерів ця думка є обов'язковою для розуміння та застосування, адже вони працюють в умовах високої невизначеності та частих змін. Гнучкий підхід до стратегічного планування дає українським компаніям змогу трансформувати виклики на можливості та швидко адаптуватися до ринкових змін. Зовнішнє середовище вимагає від керівника постійної уваги та готовності коригувати плани відповідно до нових обставин. Лідер має бути спостережливим, мати гнучке мислення, креативність та прагматизм у використанні наявних ресурсів. Стратегія – це не лише чіткий план, а й здатність використовувати несподівані можливості. Нове покоління лідерів не просто реалізовує заплановане, а й знаходить нові шляхи досягнення цілей у діяльності.

Сунь-цзи також наголошує на важливості ефективного використання ресурсів і ретельного планування, щоб уникнути зайвих витрат і дублювання зусиль. Той, хто розумно керує своїми ресурсами, не буде витрачати їх марно, а завжди прагне досягти максимальних результатів з мінімальними витратами. Ефективний лідер створює такі бізнес-процеси, які дають змогу максимізувати результати за мінімальних затрат часу, грошей та енергії команди. Ця філософія особливо важлива в умовах обмежених ресурсів, з якими часто стикаються українські компанії, де цінується вміння оптимізувати використання всіх доступних ресурсів.

У світі набирає популярності ідея створення самоорганізованих команд, в яких кожен співробітник має чітке розуміння своїх обов'язків і високий рівень відповідальності. Сунь-цзи у своїх працях зазначав, що найкращий лідер – це той, хто працює так, щоб підлеглі навіть не помічали його присутності. Він описує концепцію непомітного лідерства, яка полягає у створенні такої системи управління, де процеси відбуваються природно, без постійного втручання керівника. Ефективний керівник створює середовище, де працівники самостійно приймають рішення в межах своєї компетенції та діють злагоджено для досягнення спільної мети. На етапах впровадження такої системи керівники потребуватимуть початкових інвестицій у розвиток команди та побудову сильної корпоративної культури.

Є кардинальна різниця між деструктивним та конструктивним підходом до невдач. Лідер, який застосовує жорсткі покарання за невдачі, створює атмосферу страху, що вбиває ініціативу та креативність. Натомість ефективний керівник сприймає помилки як можливість для навчання та вдосконалення команди. Сунь-цзи проводив чітке розмежування між поганим лідером, який карає за поразки, і хорошим, який використовує їх як уроки для розвитку. Такий підхід стимулює працівників брати на себе розумні ризики та шукати нові рішення без страху покарання. Успішні лідери мають бути наставниками, а не бути каральними органами.

Ситуативне лідерство передбачає гнучку зміну стилю управління залежно від характеру ситуації на підпри-

ємстві та людей, які беруть в цьому процесі участь: в одних випадках потрібна твердість та рішучість, в інших – м'якість та емпатія. Надмірна жорсткість може демотивувати працівників, а надмірна м'якість – призвести до втрати дисципліни. Справжня сила лідера – в умінні адаптувати стиль управління до конкретної ситуації. Сила справжнього лідера полягає у здатності змінювати стиль управління залежно від ситуації. Як вчить Сунь-цзи: «Щоб перемагати, потрібно бути то м'яким, то твердим, мов вода», яка, долаючи перешкоди, не втрачає своєї сили та поступово точить камінь.

Застосовуючи китайські управлінські концепції, можна створити модель сучасного українського лідера, який має володіти як психологічними, так і когнітивними характеристиками.

Психологічні якості, що формують основу ефективного лідерства:

- емоційний інтелект, що дає здатність розуміти власні емоції та емоції інших, підтримувати здорову комунікацію та створювати позитивний робочий клімат;

- проникливість, тобто уважність до сильних і слабких сторін підлеглих, розуміння їхніх природних талантів для оптимального розподілу обов'язків;

- гнучкість у стилі управління – здатність змінювати підхід залежно від ситуації.

- наставництво, а отже, готовність допомагати працівникам розвиватися, підтримувати їхній професійний ріст та створювати можливості для навчання на помилках;

- пріоритетність добробуту співробітників над особистими амбіціями або короткостроковими перемогами;

- відкритість до нових ідей – готовність прислухатися до думок команди, приймати альтернативні погляди та стимулювати креативність співробітників.

До когнітивних якостей можна віднести такі:

- стратегічне мислення як здатність бачити перспективу, аналізувати ситуацію та розробляти довгострокові плани;

- аналітичні здібності, під якими розуміють вміння оцінювати ризики, оптимізувати використання ресурсів і приймати виважені рішення на основі наявної інформації;

- системне бачення – здатність створювати самоорганізовані команди з чіткими процесами, що працюють ефективно без постійного втручання керівника;

- далекоглядність, яка передбачає вміння оцінювати не лише миттєві вигоди, а й стратегічні наслідки прийнятих рішень;

- оперативність у прийнятті рішень, тобто швидкість реакції в критичних ситуаціях без втрати якості аналізу та обґрунтування дій.

ВИСНОВКИ

Аналіз давньокитайських стратегічних парадигм управління дає змогу виокремити основні складники компетентнісного профілю сучасного українського лідера, який поєднує в собі психологічні компетенції (емоційний інтелект, комунікативну пластичність, мотиваційний потенціал) та когнітивні характеристики (стратегічне мислення, аналітичні здібності, оперативність прийняття рішень, адаптивність). Синергія від поєднання цих компетенцій проявляється у підвищенні ефективності управлінських процесів та формуванні організаційної резильєнтності. Інтеграція принципів давньокитайської філософії сприяє

формуванню збалансованого стилю керівництва, де логіка доповнюється глибоким розумінням людських мотивацій. Застосування принципів сприятиме трансформації сучасної управлінської культури бізнесу України, посилюючи конкурентоспроможність вітчизняних підприємств у гло-

бальному середовищі. Отже, формування нового покоління лідерів на основі синтезу традиційного східного досвіду та сучасних управлінських підходів може стати важливим кроком на шляху до стрімкого розвитку українського бізнесу не зважаючи на кризову ситуацію в країні.

Список використаних джерел

1. Бінерет О.В., Балаш Л.Я., Лисюк О.В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40>
2. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
3. Передало Х.С. Розвиток лідерських якостей через емоційний інтелект та поведінкові стратегії у сучасних бізнес-проектах та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 10. С. 148–153. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148>
4. Храпкіна В., Храпкін О. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Розділ «Економіка та менеджмент»*. 2024. № 55. С. 68–75.
5. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Концепція стратегічного лідерства: виклики, еволюція, принципи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294>
6. Vainayan G., Hong Y.H. The Operationalization of Sun Tzu's "Art of War" Strategies for Business Success: *A Study of Malaysian Manufacturing Industries. 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES 2012) Proceeding*. (Kuching, Sarawak, Malaysia. 15th - 16th October 2012). pp. 346–368.
7. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and "The Art of War". *Ivey Business School*. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war>
8. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
9. Сунь-цзи. Мистецтво війни. Київ, 2024, 144 с.

References

1. Bineret O.V., Balash L.Ya., Lisyuk O.V. Leadership and management in an organization as the foundation of successful managerial activity. *Agrosvit*. 2024. No. 10. P. 40–44. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.40> (In Ukrainian).
2. Biletskyi O. Transformation of the leader's role and qualities in the new management paradigm. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (In Ukrainian).
3. Peredalo Kh.S. Development of leadership qualities through emotional intelligence and behavioral strategies in modern business projects, etc. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. No. 10. pp. 148–153. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148> (In Ukrainian).
4. Khrapkina V., Khrapkin O. The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise. *Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies Section «Economics and Management»*. 2024. No. 55. pp. 68–75. (In Ukrainian)
5. Lipich L.H., Kushnir M.A. The concept of strategic leadership: challenges, evolution, principles. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. 2024. No. 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166294> (In Ukrainian)
6. Vainayan G., Hong Y.H. The Operationalization of Sun Tzu's "Art of War" Strategies for Business Success: *A Study of Malaysian Manufacturing Industries. 2nd Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (2nd ASBES 2012) Proceeding*. (Kuching, Sarawak, Malaysia. 15th - 16th October 2012). pp. 346–368.
7. Rozhdestvenskyi A., Lesnyak S., Sobko S. Leadership and "The Art of War". *Ivey Business School*. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/leadership/for-leaders/blogs/2022/03/leadership-and-the-art-of-war>
8. Buniak N. Leadership in the management system of an organization. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
9. Sun Tzu. *The Art of War*. Kyiv, 2024, 144 p. (In Ukrainian).

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

Valeriia HADYK

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6309-2890>

e-mail: valeriia.hadyk.me.2022@lpnu.ua

THE ART OF STRATEGIC RESILIENCE: ADAPTATION OF EASTERN LEADERSHIP PHILOSOPHY FOR UKRAINIAN BUSINESS

Introduction. In the current circumstances, effective leadership becomes particularly important – not as a formal management function, but as the ability of a leader to think strategically, inspire the team, and guide it towards achieving common goals. One such concept is Sun Tzu's treatise «The Art of War», which, despite its military context, contains universal management principles that remain relevant in today's business environment.

The purpose of the paper is to identify the key psychological and cognitive qualities of an effective leader in conditions of uncertainty, as well as to adapt the strategic ideas of Sun Tzu's treatise to the specifics of Ukrainian business in order to improve the quality of management decisions.

Results. The paper analyzed the basic principles of Sun Tzu that have practical significance for modern management: rational use of resources, adaptability to change, deep understanding of employee potential, building leader authority, and stimulating internal self-organization of the team. These provisions were adapted to Ukrainian management realities, which made it possible to consider them as effective tools for improving management efficiency in crisis conditions. In addition, the study systematized a set of traits that define an effective leader and classified them into two main groups – psychological and cognitive. This approach made it possible to form a generalized psychological portrait of a modern Ukrainian leader who is able not only to make strategically sound decisions, but also to build trusting relationships within the team, promote the professional development of employees, delegate responsibility, and ensure the adaptability of management processes to changes in the external environment.

Conclusion. The study proves that the integration of Sun Tzu's strategic principles into modern management practice can significantly increase the resilience of enterprises, strengthen team trust, increase staff motivation, and improve the overall organizational climate. The synthesis of Eastern management philosophy with the Ukrainian context allows us to rethink modern leadership as a combination of moral responsibility, strategic flexibility, and a focus on long-term development.

Keywords: leadership, leader, manager, management, employees, quality principles, motivation, efficiency