

**А. В. Жмай,**  
старший преподаватель,  
ORCID 0000-0001-5276-3462,  
e-mail: za@onu.edu.ua,

*Одесский национальный университет  
имени И. И. Мечникова, г. Одесса*

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ «У ЦЫ БИН ФА»

В V веке до нашей эры в Древнем Китае происходит упадок дома Чжоу и царства Цзинь. Это положило начало непрекращающимся войнам между царствами, самыми мощными и влиятельными из которых были Чу, Хань, Ци, Цинь, Вэй, Янь и Чжао. Данный период длился около 200 лет и вошёл в историю под названием Чжаньго, или период Сражающихся царств [6].

Этот отрезок древнекитайской истории характеризуется радикальными изменениями в социальной, политической и экономической сферах, и, как реакцией на это, бурным взрывом мыслительной традиции. Среди коренных изменений следует отметить: повышение уровня урбанизации, появление и внедрение железных орудий труда и, как следствие, повышение производительности труда крестьян и ремесленников, изменения в структуре армии – замена аристократии с их колесницами и небольшой царской дружиной массовыми армиями, составленными из рекрутов. Эти изменения, в свою очередь, привели к более масштабным сражениям и жертвам, развитию товарно-денежных отношений и появлению рынков, заселению ранее малоосвоенных регионов и к острейшей политической нестабильности, проявившейся в большом количестве крупномасштабных войн и сражений [4].

Неудивительно, что в это время появляются выдающиеся полководцы и государственные деятели (часто эти функции совмещал один человек, так как успех на поле боя способствовал тому, что полководцев назначали министрами или советниками). Всё это способствовало развитию науки управления в различных её аспектах.

**Целью статьи** является анализ древнекитайского военного трактата У Цзы «Искусство войны» (У Цзы бин фа) с точки зрения современной науки управления и определение возможности его применения для повышения эффективности деятельности менеджеров в XXI веке.

Одним из самых выдающихся деятелей этого времени можно назвать стратега У Ци. Он родился в царстве Вэй, предположительно в 440 г. до н.э. Его семья была богата, однако имела низкий социальный статус. Повзрослев, он потратил много денег, пытаясь занять политическую должность, но, потерпев неудачу, оставил своих родителей и приехал в царство Лу, родину Конфуция, чтобы изучать кон-

фуцианство [7]. Его учителем был Цзэн-цзы – один из самых способных и любимых учеников Конфуция, занимавший в конфуцианской традиции третье по значимости место.

Однако через какое-то время У Ци был изгнан за непослушание, после чего начал изучать военную стратегию и, наконец, получил должность в армии Лу. Когда царство Ци напало на царство Лу, правитель Лу хотел назначить его полководцем. Но так как жена последнего была родом из Ци, правитель не доверял ему. Поэтому, чтобы получить эту должность, У Ци бросил свою жену (некоторые источники утверждают, что он убил её). Правитель Лу в конце концов назначил его полководцем, и Лу победило Ци. Однако сам полководец вскоре был изгнан, после чего прибыл в царство Вэй [3].

Он проявил свой исключительный талант в политических и военных вопросах и произвел впечатление на правителя Вэй, который сразу же назначил У Ци командовать армией. Несмотря на то, что он был самым значительным генералом, У Ци был довольно скромным и вдумчивым, ел обычную пищу и отдыхал на поле со своими солдатами, всегда заботился о них и никогда не превозносил себя.

За время своего пребывания на должности У Ци провел реформу набора и обучения военнослужащих. Также он создал специальный отряд, который состоял из профессиональных высококлассных воинов, во главе которого несколько раз одержал победу над царством Цинь. Этот непобедимый генерал использовал немногих, чтобы победить множество врагов. Однако и здесь он приобрёл себе недругов, и был вынужден покинуть царство Вэй [7].

После этого У Ци отправился в государство Чу, королевство на юге, которое последние десятилетия постоянно проигрывало в войнах. Чуский правитель Дао-ван, который много слышал про У Ци, сделал его первым министром. Вступив в должность, он провёл беспрецедентную реформу, которая сделала правительство и армию Чу более эффективными, а также серьёзно поставила под угрозу почти все привилегии дворян.

После того, как его реформа достигла большого успеха (при полной поддержке правителя Чу) и сделала государство Чу сильным и богатым, У Ци немедленно возглавил специальные войска Чу, которые он обучал, и атаковал соседние государства. Он

продолжал побеждать и значительно расширил территорию Чу [3].

Когда Дао-ван умер, против У Ци был организован заговор. Сыма Цянь, потомственный историограф династии Хань, в своём знаменитом труде «Ши цзи» описывает это так: «Когда Дао-ван умер, его родственники и главные министры восстали и напали на У Ци. Он побежал к телу правителя и спрятался под ним. Когда его преследователи стреляли в него из луков, стрелы, поражая его, попадали также и в тело Дао-вана. Когда Дао-ван был погребён и на трон взошёл его сын, он приказал министру юстиции казнить всех тех, кто стрелял в У Ци и попал в тело правителя. Тех, кто был признан виновным и казнён, а также их истреблённых родственников, было более семидесяти» [3].

Личность У Ци оценивается неоднозначно. С одной стороны, его широко критиковали за неуважительное отношение к матери и убийство жены, а также за многочисленные боины, которые он устраивал. При этом необходимо отметить, что некоторые преступления были сфабрикованы его политическими врагами.

С другой стороны, он был действительно выдающимся полководцем, умным и проницательным, а его политические реформы неизменно приносили результат. Так, в книге «Чжаньго Цэ» («Стратегии Сражающихся царств») описывается следующий случай: правитель царства Вэй, плывя по реке вместе со своими офицерами, восхитился непоколебимостью рек и гор, охранявших границы его владений. На что У Ци заметил: «Непоколебимости рек и горных перевалов никогда не бывает достаточно для сохранения страны. Таким образом не возникают ни гегемония, ни господство. ... При династии Инь в Чжоу гора Мэн-мэнь (Meng-men) находилась слева от царства, а реки Чанг и Фу – справа. Перед ним текла Желтая река, а позади возвышались горы. У них были все эти преимущества, но оно [государство] было плохо управляемым, и правитель Ву напал на него. Кроме того, господин, стены городов, которые мы захватили с тех пор, как вы впервые воспользовались моей помощью, были достаточно высокими, и число граждан, защищавших их, было значительным. Причина, по которой они могли быть побеждены, заключалась в плохом правительстве. С этой точки зрения, может ли быть достаточно географических преимуществ и естественной защиты для установления гегемонии или господства?» [8].

Какому бы королевству он ни служил, оно становилось сильнее и расширяло свои владения. Среди 76 войн, в которых он участвовал за всю свою жизнь, он выиграл 64, провёл вничью 12 и ни разу не проиграл [2]. Наверное, именно поэтому трактат о военном искусстве «У Цзы Бин Фа» («Законы войны почтенного У») не менее популярен, чем знаменитая книга «Искусство войны» другого китайского стратега, Сунь-цзы. Обе книги входят в так называемое Семикнижье (У цзин ци шу) [4], которое

представляет собой семь наиболее известных военных трактатов, написанных в Древнем Китае, признающихся с XI века классическими и включаются в большинство военных энциклопедий. Некоторые аналитики даже считают, что современный Китай развивается по канонам, описанным в «У Цзы Бин Фа» [5].

Книга оформлена в виде диалогов между правителем царства Вэй (Вэнь 文侯 (годы правления 424–387 до н.э.) или Ву 魏武侯 (годы правления 386–371 до н.э.)) и мастером У Ци. Вопросы не связаны друг с другом тематически, а следуют разным путям [9].

Несмотря на то, что, по одной из версий, этот текст был написан не самим У Ци, а его учениками, и до нашего времени дошло всего 6 глав из 48, в нём можно найти множество мыслей, применимых в современной практике управления.

Первая глава «Усиление государства» начинается с раздела под названием «Необходимость в усилении извне и изнутри», в котором описывается, что У Цзы (так впоследствии стали называть У Ци) говорит государю Вэню о военных делах. Несмотря на то, что правителю, по его словам, «военные дела неинтересны», У Цзы показывает, что необходимо соблюдать баланс между внутренней и внешней политикой. Прекрасной иллюстрацией этого служит приведённый им пример: «В древности правитель рода Чэн Сан сосредоточился на совершенствовании в искусствах и домашних заботах, но пренебрегал военным делом, и это привело государство к гибели. Правитель рода Ю Ху был воинственным, поэтому он сосредоточился на военном деле и пренебрёг домашними заботами, и тоже привёл своё государство к гибели. Просвещённому правителю эти примеры напомним о том, что ему следует иметь склонность и к домашним заботам, и к военному делу одновременно. Когда приходит враг и ты не сражаешься, это не может считаться праведностью. Когда ты приходишь в гнев от того, что твои воины умирают, уже после того, как они умерли, – это не может считаться благодетельностью» [2].

Несмотря на то, что китайский стратег говорил об управлении государством, такая же логика применима и в современном бизнесе. Можно сколько угодно заботиться о своих подчинённых, но, если вовремя не заметить изменений на рынке (особенно сегодня, когда глобализация достигла таких масштабов, что перекрытие Суэцкого канала может оказать влияние на экономику Великобритании, находящейся на другом конце земного шара [1]), компания обречена на провал. И точно так же, если руководитель внимательно следит за тем, что происходит с внешней средой организации, но при этом не замечает сигналов, свидетельствующих о кризисе внутри предприятия, это означает, что он не выполняет часть своих функций, в частности, планирование.

В следующем разделе под названием «Единство и народная поддержка» У Цзы говорит: «В древности правитель, намеревавшийся хорошо править страной, обучал и просвещал свой народ, был близок народу и понимал его боль. Есть четыре нарушения гармонии, о которых должен знать правитель. Если в государстве нарушена гармония, то войну начинать нельзя. Если гармония нарушена в войске, то нельзя вступать в бой. Если гармония нарушена в строю, нельзя идти в атаку. Если в ходе сражения недостает единства, то не получится победить. Поэтому выдающийся правитель прежде, чем воспользоваться своими людьми, сначала объединяет их, а затем вместе с ними достигает великих целей» [2].

Это также очень показательный момент. Хотя многие источники демонизируют полководца, эти слова свидетельствуют, что он понимал важность заботы о людях, причём не только военных (однажды он даже рискнул собственной жизнью, чтобы спасти обычного солдата), но и гражданах страны в целом.

В менеджменте команда не менее важна, ведь именно от неё зависит успешное достижение цели. И отличие команды от группы работающих вместе людей заключается именно в единстве, взаимной поддержке и общих интересах. Конечно, команда может возникнуть без участия менеджера, иногда даже вопреки его действиям (когда люди начинают спланиваться не ради чего-то, а против кого-то), однако такой союз, во-первых, не имеет перспективы, во-вторых, не поддаётся контролю (ещё одна из ключевых функций) управленца, поскольку, скорее всего, внутри такой команды уже есть свой, неформальный лидер. Поэтому для руководителя любого уровня важно на первом этапе сформировать команду, а затем уже направлять усилия – как свои, так и подчинённых – на достижение целей.

Как уже было сказано, У Цзы был приверженцем конфуцианской традиции. Поэтому неудивительно, что в третьем разделе У Цзы Бин Фа говорится о четырёх добродетелях правителя [2]:

- Путь – это то, как следует поступать. Это способ, при помощи которого можно вернуться к основам и возвратиться в начало.

- Праведность – это нравственное поведение. Это средство, позволяющее добиться великих достижений.

- Стратегия – это средство, позволяющее удалиться от вреда и приобрести выгоды.

- Законы – они оберегают долг и позволяют сохранить достижения.

Эти предписания находят своё отражение в четвёртом разделе «Управление государством и победа», где У Цзы рекомендует «побуждать [людей] праведностью», то есть с помощью нравственного поведения [2]. И действительно, даже сегодня, в век либерализма и плюрализма, существуют некоторые ценности, которые разделяются почти всеми

людьми по всему миру. И если менеджер исповедует такие ценности и, более того, руководит, опираясь на них, это будет способствовать укреплению его положительного имиджа как внутри компании, так и во внешней среде.

Далее рассматриваются причины войн, их виды и, как следствие, способы противостояния. Этот раздел в меньшей степени можно интерпретировать для управления компанией, разве что можно сказать о том, что у каждого противостояния есть своя причина, и необходимо действовать исходя из этого. То есть поведение должно меняться в соответствии с ситуацией, а инструменты подбираются под конкретную задачу.

Следующие два раздела упоминают моменты, которые могут быть использованы при подборе и распределении персонала. В разделе «Управление войском. Подбор способных. Укрепление страны» говорится: «С древних времён просвещённые правители ... позволяли чиновникам и народу занять положение, соответствующее их свойствам, избирали и нанимали способных, чтобы быть готовыми к неожиданностям. ... Поэтому правитель могучей страны должен первым делом оценить своих людей» [2]. В разделе же «Сила при нападении и обороне» есть такие слова: «Если у тебя есть достойные люди, которые занимают высокие должности, и относительно мало достойных людей занимают низкие должности, то твой боевой строй будет стойким» [2].

На первый взгляд может показаться, что речь идёт исключительно о жёсткой иерархии, которая, как известно, существовала в Древнем Китае и основывалась на том, к какому сословию ты принадлежишь. Стоит только вспомнить о том, что сам У Ци приложил огромное количество усилий и потратил уйму средств, чтобы добиться политической должности. И, несмотря на свои несомненные успехи (а во многом именно благодаря им), он так и не получил признания.

Однако эти идеи можно рассматривать и с другой стороны. Очень важно, чтобы человек находился в компании на своём месте. Часто до сих пор можно наблюдать практику, когда лучшего сотрудника назначают на управленческую должность, после чего эффективность его работы резко идёт на спад. В этой ситуации часто вопрос заключается не в том, что у него сменились обязанности, статус, полномочия и прочее. Проблема заключается в несоответствии тех качеств, которыми обладает человек, той должности, которую он занимает.

В древности самыми образованными людьми были жрецы и знать, именно поэтому они и управляли страной. Поэтому «достойными» в данном случае следует считать тех, кто лучше понимает принципы управления, и именно поэтому чиновники и народ должны занимать «положение, соответствующее их свойствам».

Конечно, человек может приобрести необходимые знания и навыки для того, чтобы занять управленческую должность, но даже сегодня, когда количество возможностей больше, нежели перечень ограничений, основой для этого должно быть желание человека изменить себя. Потому что мало просто выучить принципы управления или виды мотивации, нужно определить, как их правильно применить именно вам, а для этого в первую очередь необходимо изучить себя и понять, какие качества у вас есть, каких не хватает, а от каких нужно избавиться или хотя бы уменьшить их удельный вес. Далеко не каждый способен на это.

О «важности выбора способных» идёт речь в следующем разделе, как бы продолжая начатую мысль. Здесь У Цзы рассказывает следующую историю: «Однажды чуский государь Чжуан разработывал государственные планы со своими придворными и обнаружил, что никто из них не может сравниться с ним. Отпустив придворных, он выглядел весьма обеспокоенным. Придворный по имени Шэнь спросил его: "Почему Ваше величество имеет столь обеспокоенный вид?". И государь Чжуан ответил ему: "Я слышал, что не было таких времён, когда не было бы недостатка в мудрецах, и нет таких государств, где не было бы недостатка в способных. Сделав их своими учителями, можно стать царём, а сделав их своими друзьями, можно достичь господства. А я – неспособный, но никто из моих придворных не может со мною сравниться. Наше государство в большой беде!"» [2].

Спустя почти 2500 лет аналогичный принцип применяется и в современных компаниях. Сегодня управленец – это не человек, который знает всё лучше всех, зачастую его знания могут быть очень поверхностны. Он может профессионально разбираться в каком-то одном направлении, но не во всех сразу. Именно поэтому ему нужны люди, которые будут специалистами в отдельных областях, чьи знания, умения и навыки будут намного превосходить его. И задача менеджера в такой ситуации – не говорить, как нужно выполнить ту или иную задачу, но обеспечить наилучшие условия для сотрудников, чтобы они сделали свою работу быстро и качественно.

Глава 2 «Знание противника» начинается с объяснения того, почему важно быть бдительным, а также знать и учитывать сильные и слабые стороны соперников. Для менеджера XXI века эти навыки также будут полезны, ведь проблемы зачастую проще предотвращать, нежели разбираться с их последствиями. Знание же конкурентов поможет как не повторить их ошибок, так и улучшить собственную деятельность.

В основном, вторая глава посвящена описанию признаков того, можно или нельзя нападать на противника. Не вдаваясь в военные подробности, можно сказать, что решающими факторами будут:

- Дисциплина («Если они часто меняют строй, то на них можно напасть»). Организация процессов в компании, какой бы «гибкой» она ни была, должна быть чётко определена и так же чётко соблюдаться.

- Ресурсы («Когда в войске закончились припасы, топлива и фуража не хватает...»). Какими классными ни были бы специалисты, для максимизации их эффективности необходимо обладать необходимым количественным и качественным составом ресурсов.

- Факторы внешней среды («Если они находятся в опасной местности или на узкой дороге, то на них можно напасть»). Ещё одно напоминание о том, насколько важно вовремя заметить изменения во внешней среде, особенно опосредованного воздействия.

- Взаимоотношения внутри коллектива («Если командующий находится далеко от своих войск, то на них можно напасть», «Когда людей награждают в соответствии с их достижениями, а для способных и одарённых находится дело, [следует избегать столкновения]»). Любое недопонимание или возникшее недовольство могут лишить команду положительного эффекта синергии, что неизменно скажется на итоговых результатах их деятельности.

- Удовлетворённость потребностей («Когда они усталые и голодные, [на них можно напасть]»). Несомненно, сотрудники, работающие исключительно ради удовлетворения базовых потребностей, будут менее эффективны, чем те, которые прошли больше ступеней в пирамиде потребностей А. Маслоу [2].

Красной нитью здесь также проходит мысль о том, как важно выбрать правильный момент, что может быть заслугой как большого опыта, так и развитой интуиции.

Третья глава «Руководство войсками» начинается с раздела «Особенности руководства войсками», в котором У Цзы рассказывает о «четырёх лёгкостях, двух тяжестях и одной целостности». Далее следует пояснение: «Четыре лёгкости означают, что земля ощущает лёгкость лошадей, лошади ощущают лёгкость колесниц, колесницы ощущают лёгкость находящихся в них воинов, а воины ощущают лёгкость бремени, налагаемого на них войной. ... если доблестные воины идут в наступление, то они должны получить за это щедрые награды, и тогда они почувствуют их тяжесть. А если они спасаются бегством, то должны получить за это строгое наказание, и тогда они ощутят его тяжесть. ... Что касается целостности, то здесь речь идёт о целостности принципа награждения и наказания» [2].

«Лёгкости» в понимании У Цзы означают правильную подготовку: местность должна быть ровной, тогда лошади покажутся земле лёгкими; сами лошади должны быть сытыми, тогда колесницы покажутся им лёгкими, и так далее. То есть победа определяется не в самой битве, а задолго до этого,

на основании подготовки к ней. Так же и в менеджменте, чтобы проект был успешно реализован, нужно не только эффективно и вовремя выполнять свою работу во время проекта, но и провести тщательную подготовку, чтобы все последующие действия в итоге не оказались напрасными.

В разделе «Как подчинить себе войска» древнекитайский стратег высказывает ещё одну очень важную мысль: важно не количество, а качество. Если у тебя есть много людей, которые не могут продуктивно работать сообща, их продукт в итоге будет хуже, чем работа команды единомышленников.

И здесь на первый план выходит искусство управления. «Самое главное – это руководство, – говорит У Цзы. – Руководство состоит из обучения и управления» [2]. Мало того, что ключевым фактором успеха он выделяет именно руководство людьми, но также чётко показывает, что оно включает в себя обучение, о чём забывают многие современные менеджеры. Конечно, если человек является профессионалом, который к тому же самостоятельно заботится о том, чтобы развиваться, это идеальный вариант. Но нужно понимать, что скорее всего плату за свой труд такой сотрудник также потребует выше, чем те, кого нужно постоянно стимулировать, а результаты работы – тщательно проверять. Но таких людей тем более можно и нужно обучать, однако зачастую управленцы предпочитают не тратить на это свои ресурсы.

Об этом же говорится и в разделе «Обучение войска». Фактически, только после того, как новички научатся обращаться с оружием, выучат сигналы и будут способны осуществлять манёвры, только тогда У Цзы советует давать им оружие. В наше время, когда скорость ставится на первое место, также нужно иногда вспоминать о том, что предварительное обучение может дать результат иногда лучше, чем «обучение в бою».

В другом разделе этой главы отмечаются следующие правила руководства: не нарушать правильного порядка движения и остановок, не пропускать правильного часа для еды и питья, а также не истощать сил у людей и животных. Уже в то время руководители осознавали, что требуется определённое время, чтобы восстановить свои силы, и ни человек, ни животное не могут работать чересчур долго, иначе потом им потребуется много времени для восстановления собственных сил. Здесь следует отметить и уточнить, что на сегодняшний день многие компании (особенно крупные корпорации) пошли даже дальше, и предоставляют возможность сотрудникам работать в том графике, который подходит им больше всего. Конечно, это невозможно в армии, как современной, так и древней, однако раньше единый подход также оправдывался жёсткой иерархией, существовавшей в обществе, из-за чего люди, принадлежавшие к одной социальной группе, часто рассматривались как носители одинаковых личностных качеств и характеристик.

Опуская разделы, связанные исключительно с военным делом, и переходя ко второй части, следует снова отметить мысль У Цзы, касающуюся управления и управленца: «... [Руководитель] должен быть одновременно строгим и гибким. Как правило, когда люди подбирают командиров, они всё своё внимание сосредотачивают на их смелости. Однако смелость – это лишь одно многих качеств, необходимых военачальнику. ... Перед [ним] стоит пять задач: руководство, бдительность, самоотверженность, осторожность и упорядочение» [2].

Под руководством в данном случае понимается «управление многими, как будто это один человек». На наш взгляд, речь идёт о достижении положительного эффекта синергии, когда суммарный итог работы нескольких человек выше, нежели сумма итогов работы каждого из них. Но также это говорит и о строгой дисциплине, ведь именно она помогает выполнять задания точно и эффективно.

Если значение бдительности и самоотверженности вполне ясно, то «осторожность нужна для того, чтобы даже после того, как враг сокрушён, руководство и отношение военачальника были такими же, как перед вступлением в бой» [2]. Можно сделать вывод о том, что, с одной стороны, даже после того, как цель достигнута, важно следить как за внешней, так и за внутренней средой организации. С другой стороны, отношение управленца к своим обязанностям и подчинённым также не должно кардинально изменяться. На наш взгляд, это важный момент, который говорит в том числе о последовательности действий. Да, провести анализ и, при необходимости, изменить своё отношение, стиль управления или предлагаемые награды бесспорно нужно. Однако это должно происходить не в процессе достижения цели, иначе подчинённые перестанут понимать, что и, самое главное, ради чего они делают.

Эту мысль подкрепляет и последняя задача: «Упорядочивание подразумевает, что законам и приказам свойственна мера и они не должны вызывать разногласий» [2].

В следующей главе под названием «Как откликаться на изменения в ходе войны» в основном речь идёт о том, как вести войну в различной местности и с разной расстановкой сил, своих и противника. Эта информация в меньшей степени может быть применима к современному искусству менеджмента, поэтому мы рассмотрим только последний раздел «Что делать, захватив города», в котором говорится следующее: «Как правило, нападая на вражеский город, ... нужно занять общественные здания, установить власть над чиновниками и начать их использовать, захватив их припасы. Нужно распространить приказ о том, что воинам не разрешается рубить деревья, отбирать хлеб, убивать животных или сжигать припасы. Так население убедится в том, что мы не имеем злых намерений. Пощади тех, кто сдастся, и позволь им обустроиться» [2].

Если транслировать эту идею на процесс слияния и поглощения, можно проследить одну важную мысль: необходимо максимально показать сотрудникам присоединившейся компании, что они важны и нужны. Ведь когда происходят такие значительные события в компании, это зачастую вызывает большой стресс и непонимание среди линейного персонала. И чем лучше и быстрее вы донесёте до них, что они для вас ценны (если это действительно так), тем быстрее они смогут вернуться к работе и выполнять её не менее эффективно, чем прежде.

В последней главе «Побуждение способных» У Цзы даёт такой совет: «Следует выяснить, кто из людей обладает достижениями, и почтить их на великом пиру. На этот пир следует пригласить и тех, кто ничего не достиг, чтобы это стало для них побуждением» [2]. Этот принцип в сфере бизнес-управления действует достаточно давно и относится к социально-психологическим методам менеджмента.

**Выводы.** Изучение текстов, написанных в древние времена, позволяет не только сделать выводы о том, как жили люди в то время, но и найти знания, которые могут помочь на современном этапе развития человечества.

#### Литература

1. Жмай О. В. Важливість ефективного управління логістичними потоками в сучасному глобалізованому світі (на прикладі «кризи Суецького каналу»). *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали IV міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Одеса: ОДАБА, 2021. С. 50-53.
2. Сунь Цзы. Искусство войны. Москва : ЭКСМО, 2019. С. 149-172.
3. Сыма Цянь Исторические записки: («Шицзи»): Т. VII / пер. с китайского, предисл. Р. В. Вяткина, коммент. Р. В. Вяткина, А. Р. Вяткина. Москва: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 1996. С. 51-55.
4. У-цзин. Семь военных канонов Древнего Китая / пер. с англ. Котенко Р. В.; Предисловие и комментарии: Ralf D. Sawyer. СПб. : Издательская группа «Евразия», 2001. С. 235-280.
5. Chanakya Forum (2020). China's Wu-Zi Strategy – How it is Relevant in Chinese Posturing Today. URL: <https://chanakyaforum.com/chinas-wu-zi-strategy-how-it-is-relevant-in-chinese-posturing-today/> (accessed 14 January 2022).
6. ChinaFetchng. Warring States Period (403 BC — 221 BC) — Wars Among the Seven Kingdoms. URL: <https://www.chinafetchng.com/warring-states-period> (accessed 14 January 2022).
7. ChinaFetchng. Wu Qi — A Strategist with Great Achievements and Controversial Reputation. URL: <https://www.chinafetchng.com/wu-qi> (accessed 14 January 2022).
8. Crump Jr. J. I. (1970), Zhan Guo Ce, Clarendon Press, Oxford.
9. Ulrich Theobald (2019). Wuzi 吳子. URL: <http://www.chinaknowledge.de/Literature/Diverse/wuzi.html> (accessed 14 January 2022).

#### References

1. Zhmai, O. V. (2021). Vazhlyvist efektyvnoho upravlinnia lohistrychnymy potokamy v suchasnomu hlobalizovanomu sviti (na prykladni «kry-zy Suetskoho kanalu») [The importance of effective management of logistics flows in the modern globalized world (on the example of the Suez Canal crisis)]. *Suchasni tendentsii ekonomichnoho rozvytku rehioniv: teoretychni ta prykladni aspekty* [Modern trends in the economic development of regions: theoretical and applied aspects]: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 50-53). Odesa, ODABA [in Ukrainian].
2. Sun Tzu. (2019). *Iskusstvo voyny* [Art of War]. Moscow, EKSMO [in Russian].
3. Sima Qian. (1996). *Istoricheskiye zapiski: («Shitszi»)* [Historical Notes: ("Shiji")]. Vol. VII/ Trans. from Chinese. Moscow, Publishing Company "Eastern Literature" RAS [in Russian].
4. Wu Ching. (2001). *Sem' voyennykh kanonov Drevnego Kitaya* [The Seven Military Classics of Ancient China]. Translated by R. Kotenko. Saint-Petersburg, Publishing group "Eurasia" [in Russian].
5. Chanakya Forum (2020), China's Wu-Zi Strategy – How it is Relevant in Chinese Posturing Today. Retrieved from <https://chanakyaforum.com/chinas-wu-zi-strategy-how-it-is-relevant-in-chinese-posturing-today/> (accessed 14 January 2022).
6. ChinaFetchng. Warring States Period (403 BC – 221 BC) – Wars Among the Seven Kingdoms. Retrieved from <https://www.chinafetchng.com/warring-states-period> (accessed 14 January 2022).
7. ChinaFetchng. Wu Qi – A Strategist with Great Achievements and Controversial Reputation. Retrieved from <https://www.chinafetchng.com/wu-qi> (accessed 14 January 2022).
8. Crump, Jr. J. I. (1970). *Zhan Guo Ce*. Oxford, Clarendon Press.

9. Ulrich Theobald. (2019), Wuzi 吳子. Retrieved from <http://www.chinaknowledge.de/Literature/Diverse/wuzi.html> (accessed 14 January 2022).

#### **Жмай О. В. Управлінський аналіз «У Ци Бін Фа»**

У V-III століттях до нашої ери в Стародавньому Китаї йшли незліченні війни між різними царствами. Ці роки були названі періодом Воюючих царств, і запам'яталися вони не лише великою кількістю жертв, але й прогресом у різних сферах діяльності, і в тому числі в управлінні.

Великий внесок задля цього зробив стародавній полководець та стратег У Ци. Постать його сприймається неоднозначно, адже з малого віку він намагався потрапити у політичні кола й зайняти високі посади, використовуючи для цього усі можливі методи. При цьому, пройшовши шлях від заможного, але низького соціального становища, до посади першого міністра, він жодного разу не зазнав поразки у битвах, розширюючи кордони кожного королівства, якому він служив.

Мабуть, саме тому трактат воєнного мистецтва «У Ци Бін Фа», або «Закони війни поважного У», який У Ци залишив після себе, є одним із найбільш затребуваних. Незважаючи на те, що написаний він був майже 2500 років тому, поради, які давав У Ци правителям царств, яким він служив, є релевантними і в наші часи, причому не тільки з точки зору воєнної справи або управління країною, але і в сфері менеджменту та бізнесу.

Розбираючи кожну главу, кожний розділ цього трактату, ми бачимо, що практика сучасного управління не відрізняється значною мірою від найкращих практик стародавнього світу. Більше того, багатьом компаніям у XXI столітті варто було б ознайомитись з цим текстом, адже такі рекомендації, як наймати професіоналів, що розуміються у своїй справі краще за менеджера, прилюдно нагороджувати найкращих працівників, що буде стимулювати до здорової конкуренції, призначати людей на посади відповідно до якостей, якими вони володіють, або думки про те, що правильне керівництво є основою для досягнення перемоги, стануть в нагоді та допоможуть в досягненні цілей.

*Ключові слова:* Стародавній Китай, Чжаньго, У Ци, У Ци бін фа, військовий трактат, управлінський аналіз, менеджмент.

#### **Zhmai O. Managerial Analysis of the Wuzi**

In the V-III centuries BC in ancient China there were countless wars between different kingdoms. These years were called the Warring States period, and they were remembered not only for the large number of casualties, but also for progress in various fields of activity, including management.

A great contribution to this sphere was made by the ancient Chinese general and strategist Wu Qi. His figure is perceived ambiguously, because from an early age he tried to get into political circles and occupy high positions, using all possible methods. At the same time, having gone from a wealthy but low social position to the post of prime minister, he was never defeated in battle, expanding the borders of each kingdom he served.

Perhaps this is why the treatise on martial arts Wuzi that he left behind, is one of the most sought after. Despite the fact that it was written almost 2,500 years ago, the advice given by Wu Qi to the rulers of the kingdoms he served is relevant today, not only in terms of military affairs or governance, but also in the field of management and business.

Analyzing every chapter and every section of this treatise, we see that the practice of modern government does not differ significantly from the best practices of the ancient world. Moreover, many companies in the XXI century should read this text, because such recommendations as hiring professionals who understand their field better than a manager, publicly reward the best employees, which will encourage healthy competition, appoint people to positions accordingly to the qualities they possess, or the idea that good leadership is the basis for victory, will come in handy and help achieve goals.

*Keywords:* Ancient China, Zhango, Wu Qi, the Wuzi, military treatise, management analysis, management.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2022