

КУЛЬТУРОЛОГІЯ

УДК 316.324.8:005

Коваленко Єлена Ярославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри арт-менеджменту та івент-
технологій Національної академії
керівних кадрів культури і мистецтв
ORCID: 0000-0003-2253-5762
biguss@meta.ua

**У КРУГООБІГУ ДОБРА І ЗЛА:
УПРАВЛІНСЬКЕ МИСТЕЦТВО НІКОЛО МАКІАВЕЛЛІ**

Мета роботи – теоретичний аналіз особливостей управлінського мистецтва Ніколо Макіавеллі крізь призму добра і зла, що сприятиме збагаченню науки новими знаннями про становлення культури менеджменту в епоху Відродження. **Методологічною** основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, соціокультурний, діяльнісний, історичний підходи, фундаментальні положення теорії й історії культури управління. Використано загальнонаукові й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, формалізація. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у виявленні особливостей управлінського мистецтва Н. Макіавеллі у кругообігу добра і зла. **Висновки.** У своїх творах Макіавеллі звільнив менеджмент від церковних догм й акцентував увагу на необхідності вивчення дійсності, у зв'язку з чим, його методи, багато хто, вважають аморальними. На його думку, управління – це наука і мистецтво, вміння глибоко аналізувати ситуацію, теоретично осмислювати її і знаходити правильне рішення, а також – майстерна тактика для втілення теорії у практику. Сила «магічного» впливу на підлеглих, згідно з концепцією Макіавеллі, будується на сформульованих ним раціональних постулатах, принципах встановлення й утримання влади та своєрідному кодексі поведінки і здібностях управителя, які спрямовані на підвищення його авторитету. Протилежні категорії «добро» і «зло», з якими постійно стикається управитель, розглядаються Макіавеллі, як взаємозв'язані, відносні поняття, що перебувають в безперервному кругообігу та взаємопереходах з одного стану в інший, залежно від умов ситуації. Внесок Макіавеллі в теорію та мистецтво менеджменту величезний. Його можна вважати творцем одного з найбільш ефективних лідерських стилів.

Ключові слова: Ніколо Макіавеллі, управлінське мистецтво, мораль, добро і зло, управитель.

Коваленко Елена Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры арт-менеджмента и ивент-технологий Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств

В кругообороте добра и зла: управленческое искусство Николо Макиавелли

Цель работы – теоретический анализ особенностей управленческого искусства Николо Макиавелли сквозь призму добра и зла, что будет способствовать обогащению науки новыми знаниями о становлении культуры менеджмента в эпоху Возрождения. **Методологической** основой исследования является диалектический принцип познания, системный, социокультурный, деятельностный, исторический подходы, фундаментальные положения теории и истории культуры управления. Используются общенаучные и междисциплинарные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, формализация. **Научная новизна** полученных результатов заключается в выявлении особенностей управленческого искусства Н. Макиавелли в кругообороте добра и зла. **Выводы.** В своих произведениях Макиавелли освободил менеджмент от церковных догм и акцентировал внимание на необходимости изучения действительности, в связи с чем, его методы, многие, считают аморальными. По его мнению, управление – это наука и искусство, умение глубоко анализировать ситуацию, теоретически осмысливать ее и находить правильное решение, а также – искусная тактика для воплощения теории в практику. Сила «магического» влияния на подчиненных, согласно с концепцией Макиавелли, строится на сформулированных им рациональных постулатах, принципах установления и удержания власти, своеобразном кодексе поведения и способностях управителя, которые направлены на повышение его авторитета. Противоположные категории «добро» и «зло», с которыми постоянно сталкивается управитель, рассматриваются Макиавелли, как взаимосвязанные, относительные понятия, которые находятся в непрерывном кругообороте и взаимопереходах из одного состояния в другое, в зависимости от условий ситуации. Вклад Макиавелли в теорию и искусство менеджмента огромен. Его можно считать творцом одного из наиболее эффективных лидерских стилей.

Ключевые слова: Николо Макиавелли, управленческое искусство, мораль, добро и зло, управитель.

Kovalenko Elena, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Art Management and Event Technologies National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts

In the cycle of good and evil: administrative art of Niccolò Machiavelli

The purpose of the article is a theoretical analysis of the peculiarities of the management of the art of Niccolò Machiavelli through the lens of good and evil that will contribute to the enrichment of science with new knowledge about the formation of managerial culture in the Renaissance. **The methodology** of research is the dialectical principle of cognition, systemic, sociocultural, activity, historical approaches, the fundamental tenets of the theory and history of culture management. General scientific and interdisciplinary methods of research were used: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, formalization. **The scientific novelty** of the obtained results is to identify the characteristics of management art N. Machiavelli in the cycle of good and evil. **Conclusions.** In his works, Machiavelli freed the management from Church dogma and focused attention on the need to study reality, therefore, his methods, many consider immoral. In his opinion, management is a science and an art, the ability to deeply analyze the situation, theoretically to make sense of it and find the right solution, and also the skillful tactics for translating theory into practice. The power of the "magic" of influence on subordinates, according to the concept of Machiavelli, based on the formulated rational principles, the principles of establishing and maintaining power and original code of conduct and abilities of the Manager, which are aimed at strengthening its authority. The opposite of the category of "good" and "evil," which is continuously facing the Manager, considers Machiavelli as interrelated, the relative concepts that are in constant circulation and mutual transition from one state to another, depending on the conditions of the situation. The contribution of Machiavelli to the theory and art of management is enormous. It can be considered the Creator of one of the most effective leadership styles.

Key words: Niccolò Machiavelli, administrative art, morality, good and evil, manager.

Актуальність теми дослідження. Здається, що ні в попередні, ні в подальші віки жодна країна світу не народжувала стільки геніїв. Ніколи більш, можливо, крім короткого періоду розквіту Афін, людство не злітало так раптово на такі висоти Розуму, Духу і Мистецтва, як в епоху Відродження. У цей час народжуються Леонардо да Вінчі, Мікеланджело, Рафаель. Епоха Ренесансу залишила плеяду великих імен, одкровень, загадок. Навіть зараз ця епоха притягує блиском своїх досягнень.

Одним із найвідоміших мислителів епохи Ренесансу був Ніколо Макиавеллі (1469–1527 рр.) – флорентійський філософ, політичний діяч, письменник. Він написав досить багато різноманітних праць: політичних трактатів, міркувань, діалогів, п'єс, поем, біографій та історичних книг. Найбільш відомі з них: «Державець» (1513 р.), «Міркування про першу декаду Тита Лівія» (1519 р.), «Про військове мистецтво» (1520 р.), «Флорентійські хроніки (Історія Флоренції)» (1525 р.), які не втрачають інтересу й у наші дні [4].

У творах Макиавеллі можна виявити ідеї, що становлять основу культури й мистецтва менеджменту. У найбільш відомій праці «Державець» містяться висловлювання, рекомендації й афоризми, присвячені питанням лідерства, мотивації, принципам стратегічного та ситуаційного управління, тактики ведення бізнесу в умовах іноземної держави тощо [5]. Ця праця по праву вважається однією із книг, що створили сучасний менеджмент.

У своїх трактатах Н. Макиавеллі звільнив політику від церковної ідеології й акцентував увагу на необхідності вивчення дійсності. На його думку, політика (управління) – це наука і мистецтво, тобто з одного боку, вміння глибоко аналізувати реальну ситуацію, теоретично осмислювати її і знаходити правильне рішення, а з іншого – майстерна тактика для втілення теорії у практику. Саме це лежить в основі сучасного менеджменту. Хоча «Державець» є трактатом про роль, місце і значення глави держави, центральна тема праці – проблема влади як невід'ємного компонента людських відносин.

Вважається, що більшість тверджень і рекомендацій, що стосуються принципів діяльності та характеристик макиавеллівського державця, справедливі й щодо сучасних правителів держав, керівників бізнесу та менеджерів організацій.

Вагомий внесок у вивчення теорії Н. Макиавеллі, в контексті сучасного менеджменту, здійснили такі вчені, як Ф. Бурлацький [1], К. Гант і П. Хонко [15], П. Гнатенко [2], Н. Каппоні [3], А.Макальпіне [16], Я. Мартинишин [9], Б. Рассел [10], С. Смирнов [11], Ф. Харріс, Е. Лок і П. Ріс [12], Р. Ходжеттс [13] та інші. Проте не тільки сьогодні, але й від самого початку появи цієї теорії – в період розкладання феодалізму і зародження ринкових відносин – постійно виникає багато дискусійних питань, які залишаються недостатньо вивченими. Зокрема це питання моралі, добра і зла в організації здійснення управління. Адже методи Макиавеллі часто називають аморальними [14], хоча він ніколи не пропонував, щоб аморальні дії були нормою і вважав, що людина повинна завжди діяти у згоді з часом. З огляду на це, виникає необхідність проведення нових досліджень й більш ретельно-

го вивчення управлінської теорії Макіавеллі з точки зору перманентності екзистенціального вибору менеджера між добром і злом.

Метою роботи є теоретичний аналіз особливостей управлінського мистецтва Ніколо Макіавеллі скрізь призму добра і зла, що сприятиме збагаченню науки новими знаннями про становлення культури менеджменту в епоху Відродження.

Виклад основного матеріалу. Феномен мистецтва менеджменту у творчості Ніколо Макіавеллі необхідно розглядати в контексті його етичного вчення, ідей епохи Відродження, з її суперечностями й досягненнями. Філософський камінь «магічного» впливу на підданих, відкритий Макіавеллі, будується на раціональних постулатах, принципах встановлення й утримання влади та своєрідному кодексі поведінки і якостях управителя, які спрямовані на підвищення його авторитету всередині країни та за її межами, на прославляння його імені, чеснот і доблестей. Ці важливі положення зведені нами й узагальнені у 25-и коротких тезах.

1. *Гарна освіта, законослухняність, переважання загальнодержавних інтересів над приватними.* У державця повинна бути гарна освіта. Він повинен читати історичні праці й особливо вивчати діяльність полководців, розбирати, якими способами вони вели війну, що визначало їх перемоги та, що – поразки, з тим, щоб здобувати перші й уникати останніх. У нього має бути переважання загальних державних інтересів над приватними, суспільних цілей – над будь-якими іншими [5, 457; 7, 814].

2. *Сила і хитрість, відсутність руйнівних вад та гнучкість.* Державець повинен тверезо оцінювати обставини й у своїй політиці спиратися на середні верстви населення. Він має твердою рукою зміцнювати свою владу, не сковуючи себе моральними нормами, якщо цього вимагає ситуація, й повинен рішуче та своєчасно придушувати будь-яке невдоволення.

Правитель мусить «засвоїти те, що закладено у природі людини (рішення проблем за допомогою законів) і звірі (рішення проблем за допомогою сили), він повинен поєднати в собі обидві ці природи, бо одна без іншої не має достатньої сили. З усіх звірів нехай уподібниться двом: леву та лисиці. Лев боїться капканів, а лисиця – вовків, отже, треба бути подібним лисиці, щоб уміти обійти капкани, і леву, щоб відлякати вовків. Той, хто завжди подібний до лева, може не помітити капкана» [5, 458]. Макіавеллі наголошує, що найкращий спосіб досягти мети – бути озброєним до зубів хитрістю.

Державець повинен бути прикладом для наслідування і володіти гнучкою здатністю змінювати свої переконання відповідно до обставин не уникаючи чесного шляху, але в разі необхідності вдаватися і до безчесних засобів [5, 459; 7, 823].

3. *Сила на стороні лідера, якщо він ураховує психологію людей, знає особливості їх мислення, моральні звички, достоїнства та недоліки.* Оскільки діями людей насамперед править честолюбство, то важливо з'ясувати, хто саме найбільше честолюбний і тому найнебезпечніший для правителя: це бажаючі зберегти те, що мають, чи прагнучі придбати те, чого у них немає. Бідні жадають придбання точно так само, як і багаті, яким завжди здається, що їх володіння недостатньо забезпечені, якщо вони не роблять нових придбань. Багаті, які мають у своєму розпорядженні важелі влади, і бідні, які прагнуть завоювати її, в принципі ведуть себе однаково. Аморальність залежить не від соціального походження, вона продиктована участю в боротьбі за владу [5, 483; 6, 262; 7, 827; 8, 52].

4. *Психологія і тактика тих, хто рветься до влади* базується на принципі – «переможців не судять»; із рабства допомагають вийти тільки зрада та відвага. Тому, примножуючи зло, вони не бояться докорів сумління за скоєне, так як перемога не викликає ганьби, якою б ціною вона не була здобута. Карають, як правило, за дрібні проступки, а за великі – нагороджують [5, 485; 6, 263].

5. *Орієнтація на владу, прагнення її досягти* таїть у собі потенційну небезпеку для соціального порядку, гарантом якого може бути тільки той, хто цю владу вже має. Державець, як персональне уособлення привілеїв і сили, перетворюється в ціль для честолюбних підданих.

Властивість прагнути нагору діє в людях об'єктивно, незалежного від волі та свідомості. Це прагнення вище людських почуттів. Воно керує ними всупереч їх самих. Проте успіх у просуванні наверх залежить від наявних засобів. Ті, що мають їх більше сіють смуту, дестабілізуючи існуючий порядок і провокують в неможливих ті ж самі жадібні почуття. Заможне честолюбство небезпечніше бідного, бо збуджує в людях, що не володіють владою, бажання оволодіти нею і всім тим, що пов'язане з владою – багатствами та почестями [5, 478; 6, 284–286].

6. Поряд із владою безсумнівною цінністю для людей володіє *свобода*. Вона – такий самий імператив людських вчинків, як і влада. Якщо владу переважно прагнуть захопити, то свободу хочуть утримати. Н. Макіавеллі запитує, кому краще довірити охорону свободи – тим, хто бажає придбати те, чого не має, чи тим, хто хоче утримати за собою вже придбані переваги? Порівнюючи історичні факти, він доходить висновку, що свободу республіки правильніше довірити простим людям, а не

дворянам. Останні одержимі бажанням панувати, а перші хочуть лише не бути пригнобленими. Значить, вони більше люблять вільне життя і мають менше засобів для викрадення свободи, ніж дворяни [5, 423; 6, 290].

7. *Натовп завжди йде за видимістю успіху.* Приймати видимість за дійсність, вважати, що досягнутий успіх виправдовує будь-які, навіть самі безчесні, засоби, якщо вони знаходяться в руках можновладців, властиво тільки профанам. З них складається натовп. Він не розбирається в тонкощах політики, його цікавить лише видимість справи. Якщо державець досяг того, що цінується усіма або більшістю, а саме єдності суспільства, і використовував сумнівні засоби, вони, ці засоби, завжди будуть гідними похвали. Адже натовп звертає увагу тільки на видимість і ним керують пристрасті. Люди, каже Н. Макіавеллі, зазвичай невдячні, брехливі, боязкі та жадібні. Розумний правитель повинен вміти користуватися пристрастями, граючи на них як музикант [5, 428; 6, 316].

8. Державець не схибить, знаючи, що поведінкою людей керують два головні мотиви – *страх і любов*. Тому той, кого бояться, здатний управляти так само легко, як і той, кого люблять. Любов дуже тонка, а страх значно міцніше і твердіше. Любов тримається на вкрай хиткій основі – людській вдячності. Але вдячність легко руйнується, і зла людина готова скористатися будь-яким поводом, щоб заради особистої користі зрадити їй. Тому правитель має бути тверезим реалістом і вселяти страх [5, 460–461; 7, 831].

9. *Чесний державець помиляється частіше.* Людям властиво прагнути бути чесними та здаватися кращими, ніж вони є насправді. Але якщо правитель приймає бажане за дійсне, то він добровільно обманується. Найчастіше зазнає невдач чесний правитель, бо він міряє людей своїм аршином, тобто подає їх краще, ніж вони є. На відміну від нього, розумний правитель вивчає те, що є в дійсності.

Хоча чесності в людях менше, ніж вони думають, сама по собі чесність цінується дуже високо. Людям властиво обставляти себе видимими символами, вигаданими чеснотами. Якщо державець прагне домогтися влади, йому треба користуватися символами, що виникають з мотиву любові. Але втримати владу можна, лише покладаючись на мотив страху [5, 464; 6, 359].

10. *Державець не повинен бути щедрим.* Державець не може бути щедрим у такій мірі, щоб ця щедрість приносила йому шкоду. Н. Макіавеллі радив не боятися уславитися скупим, оскільки ті державці, які прагнули бути щедрими, за короткий час витрачали всі свої багатства й були змушені піднімати вже існуючі та встановлювати нові податки, що призводило до ненависті з боку підданих.

Розумний лідер – це той, хто зважає всі обставини й наслідки своїх вчинків. І необхідно зрозуміти просту думку: існують чесноти, володіння якими веде до загибелі, і є пороки, засвоївши які, можна досягти безпеки та благополуччя [5, 458].

11. *Державець повинен більше вселяти страх ніж любов.* Найзнаменитіше питання Н. Макіавеллі, яке до цих пір розбурхує уми менеджерів: що для правителя корисніше – щоб його любили чи щоб боялися? У принципі, краще, поєднувати обидва мотиви, але, коли таке недосяжне, то для особистої вигоди корисніше тримати підданих у страху. Однак так, щоб страх не переріс у ненависть.

Досягти необхідної міри неважко, пам'ятаючи, що головне – не посягати на майнові й особисті права підданих. Адже люди зазвичай прощають і забувають навіть смерть батьків, але не втрату статку [5, 462; 6, 304; 7, 833].

12. *Завбачливий правитель не повинен виконувати всі свої обіцянки.* Він зобов'язаний робити це лише тоді, коли невиконання завдає йому шкоду. Подібна порада звучить аморально, але тільки там, де всі люди чесні. Але ми то знаємо, що здебільшого піддані не особливо піклуються про виконання розпоряджень державця. Значить, і він може бути не особливо педантичним у виконанні обіцянок. Домагаючись влади, він роздає обіцянки наліво і направо, намагаючись здобути любов і відданість. Але залишатися добрим довго – неймовірно важкий тягар.

Бути добрим, значить стати залежним від підлеглих. А там, де є залежність, виникають нерішучість, тобто якості, неприпустимі для правителя. Народ зневажає малодушних, а не жорстоких. Залежний державець не здатний бути твердим. Однак заслужити ненависть за добрі справи так само легко, вважає Макіавеллі, як і за погані. Висновок: щоб утримати владу, треба бути порочним [5, 463; 6, 304].

13. *Державець повинен винагороджувати поступово, а карати відразу.* Добрі справи і благодіяння правильніше витрачати краплями, щоб підлегли мали час для вдячної оцінки. Позитивні стимули повинні цінуватися, тільки тоді вони виконують своє призначення. Нагородами дорожать, коли вони рідкісні. Навпаки, покарання краще робити відразу й у великих дозах. Одноразова жорстокість переноситься з меншим роздратуванням, ніж розтягнута в часі.

Отже, зло треба творити відразу, а добро – поступово; набагато надійніше вселяти страх, ніж бути любимим. І ще: зло завдає людям біль, а добро приїдається, і обидва почуття ведуть до одного й того ж результату [5, 461; 7, 843].

14. *Для державця важливо не те, яким він є насправді, а те, яким він здається підданам.* На таку наживку їх легше зловити. Натовп із задоволенням йде за видимістю успіху. І мудрий правитель поєднує у собі якості лева (силу та чесність) і якості лисиці (містифікацію і майстерне лицемірство).

Розглядаючи чесноти (милосердя, вірність, людяність, благочестя), якими бажано володіти державцеві, Макіавеллі наголошував: «немає необхідності володіти всіма названими чеснотами, але є пряма необхідність виглядати володіючим ними. Смію додати, що володіти цими чеснотами й неухильно їх дотримуватися шкідливо, тоді як виглядати володіючим ними – корисно. Внутрішньо треба зберігати готовність проявити й протилежні якості, якщо це виявиться необхідно» [5, 467].

15. *Незадоволеність, заздрість, наполегливість й обачність.* Незадоволеність – стимул до руху, з неї виникають перемини в наших долях. Ми такі, що хочемо більшого, ніж маємо, але боїмося утратити вже придбане. А заздрячи тим, хто живе краще, ми відчуваємо до них ненависть, перетворюючи на ворогів. Поступово стимул до руху перетворюється у гальмо: ми стаємо ворогами самим собі.

Завжди, краще бути більше наполегливим, ніж обачним, бо доля – жінка. І, як жінка, вона схильна дружити з молодими, тому що вони не настільки обачні, більш палкі, і сміливіше панують над нею [5, 459; 6, 295].

16. *Особистості й безликості.* Чесні та благородні складають меншість. Їх можна назвати особистостями, більшість же – безликий натовп, бо удавання і є та маска, яку змушені вони носити, щоб приховати обман та підступність.

Чесні й сміливі йдуть навпростець, а слабкі та невдахи – в обхід. Йти в обхід – означає завжди прикидатися, граючи якусь роль, надівши соціальну маску, через яку не видно справжнього обличчя. Тому про людей можна сказати, що вони лицеміри, які не володіють моральними чеснотами. Почуття власної гідності виступає у них не абсолютним імперативом, а лише пасивною формою вираження честолюбства та пристрасті до придбання [5, 431; 6, 88; 7, 821].

17. *Державець повинен показувати себе покровителем обдарувань,* залучати до управління обдарованих людей, надавати шану тим, хто відзначився у будь-якому ремеслі або мистецтві. Повинен спонукати громадян віддаватися торгівлі, землеробству та ремеслам, не побоюючись, що їх розорять податками. Він має також займати народ святами в підходящий для цього час року [5, 477; 6, 328].

18. *Державець повинен уникати ненависті та презирства.* Правителю можуть загрозувати тільки дві небезпеки: ззовні і зсередини. Проти небезпеки ззовні можна захиститися зброєю. Проти змов із середини є один важливий засіб – не бути ненависним народу. Ненависть викликається хижацтвом, посяганням на майно своїх підданих. Презирство володар може викликати до себе бідністю, нерішучістю, зніженістю та легкодухістю [5, 465; 6, 271; 7, 859].

19. *Державець повинен творити добро, наскільки це можливо, і зло – наскільки це необхідно.* Треба знати, що з ворогом можна боротися тільки двома способами: по-перше, законами, по-друге, силою.

Правитель не повинен бути легковірним, недовірливим і швидким на розправу, в усіх своїх діях він повинен бути стриманим, обачним і милостивим, так щоб зайва довірливість не обернулася необережністю, а надмірна недовірливість не озлобила підданих [5, 476; 6, 98].

20. *Державець повинен ретельно підходити до вибору радників.* Перша помилка або, навпаки, перша удача правителя – це вибір радників. Гарні вони чи погані, залежить від розсудливості правителів. Про розум правителя насамперед судять за тим, яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані та здібні, то можна бути впевненим у його мудрості, бо він умів розпізнати їх здібності й утримати їх відданість. Вибравши гарних радників, правитель повинен намагатися утримати їх відданість за допомогою багатства та почестей [5, 478–479; 7, 845].

21. *Принцип відносності.* Всі люди, незалежно від того, моральні вони чи ні, прагнуть до однієї й тієї ж мети – до слави та багатства. І хоча кожен вибирає до неї свій шлях: одні поступають обачно, інші беруть сміливістю; одні вдаються до хитрощів, інші до насильства; одні терплячі, інші рішучі; всі вони здатні домогтися успіху, незважаючи на те, що спосіб їх дій протилежний. Чому ж це можливо? поступають по-різному, але цілей досягають рівною мірою.

Причина криється в тому, що, незважаючи на протилежність, той чи інший спосіб дії відповідає конкретним обставинам певного часу. Те, що добре в один час, може бути погано в інший.

В одних ситуаціях потрібна жорстокість, а в інших поблажливість. Вибір мети залежить від обставин. Цілі слід узгоджувати із засобами, а засоби – з обставинами та результатами [8, 253–255].

22. *Розмежування політики (управління) та моралі.* Численні страчення не можна виправдати з точки зору вищих принципів, але це необхідно зробити з точки зору цілей або конкретної ситуації. Виходить, з принципом відносності пов'язаний принцип розмежування політики та моралі: політику й управління не можна судити з моральних позицій. Державець не може керуватися моральними нормами, бо політика (управління) – сфера відносного, а моральність – сфера абсолютного [8, 255–256]. Слід зазначити, що ідея Макіавеллі стосовно поділу влади (політичної і релігійної) лягла в основу доктрини лібералізму.

23. *Поведінка державця в іншій країні.* Н. Макіавеллі писав: «...якщо завойована країна відрізняється від успадкованої мовою, звичаями й порядками, то тут утримати владу воістину важко... Й один із найвірніших засобів для цього – переселитися туди. Бо тільки живучи у країні, можна помітити, що починається смута та своєчасно її припинити» [5, 421]. Тут, по суті, мова йде про те, щоб керівники управляли за поширеним зараз принципом «керівництва на місцях». Ця ідея нині активно просувається такими вченими, як П. Друкер, Т. Пітерс і Р. Уотерман.

Крім того, Макіавеллі наголошував: «...якщо не хочеш піддавати руйнуванню місто, яке звикло жити вільно, то найлегше втримати його при посередництві його ж громадян... роблячи їм добро, поступово завойовуючи їх прихильність... державцеві слід бути у дружбі з народом, інакше у важкий час він буде повалений» [5, 429]. Говорячи сучасною мовою, він вказував, що для керівника організації важливо налагоджувати добрі стосунки з колективом.

24. *Циклічний розвиток форм правління як кругообіг добра і зла.* У русі та кругообігу знаходиться практично все – матеріальні об'єкти, форми правління, людські справи. Природа не дозволяє речам перебувати в спокої. Досягнувши межі досконалості, далі якої рухатися вже неможливо, держави вступають на зворотну дорогу. Маятниковий рух здійснюють держави, добро та зло, наші вчинки. Людські справи то йдуть на підйом, то схилиються до занепаду. Кожна людина, що поступає розумно, наближається тільки до успіху. Однак необхідність вище розуму, вона веде до багатьох речей, до яких не привів би нас здоровий глузд. Н. Макіавеллі вважає, що такий кругообіг можливий в силу відносності протилежних станів – добра і зла. Вони легко перетворюються одне в одного.

Згідно з Макіавеллі, існують три «гарні» форми правління (монархія, аристократія і демократія) і три «погані» (тиранія, олігархія й анархія), які легко переходять одна в іншу. Засновник, будь-якої форми правління, здатний встановити її лише на короткий час, бо ніякий засіб не втримає її від перетворення у свою протилежність. Так і в людських справах: чеснота легко перетворюється у порок, а порок приймає обличчя чесноти [5, 419–426; 6, 384–385].

25. *Прийняття рішень.* Кругообіг подій створює єдиний ланцюг взаємозв'язку явищ у природі та суспільстві. Розглядаючи людські справи, ми все більше переконуємося в незаперечності закону: ніколи не можна усунути одну незручність, щоб з неї не виникла інша. Якщо державець захоче зробити народ сильним і великим, то доведеться виховати в ньому такі якості як волелюбність і незалежність, завдяки яким уже не можна буде правити ним за бажанням. Якщо ж державець захоче залишити народ слабким і нечисленним, щоб мати можливість зручно правити ним, то він стане настільки незначним, що державець не зуміє зберегти свій добробут і владу.

Приймаючи управлінські рішення, державець повинен зважувати, в якого з них менше недоліків, і брати його за основу, бо абсолютно бездоганих рішень не буває: найменше зло слід почитати благом. При цьому правитель повинен покладати неугодні, непопулярні справи на інших, а угодні – виконувати самостійно. Вельми сумнівним видається інший шлях: зважуючи альтернативи, вибираєш ту, яка обіцяє більше вигод і зручностей [5, 429–432; 6, 385].

Висновки. Узагальнення й аналіз основних положень теорії мистецтва менеджменту Ніколо Макіавеллі дають змогу дійти таких висновків:

1. Управлінська концепція Макіавеллі, розроблена в епоху розкладання феодалізму і зародження ринкових відносин, не втратила своєї актуальності та інтересу й сьогодні. Вона містить ідеї, що становлять основу сучасної культури й мистецтва менеджменту, рекомендації, присвячені питанням лідерства, мотивації, принципам стратегічного та ситуаційного управління.

2. У своїх творах Макіавеллі звільнив менеджмент від церковних догм й акцентував увагу на необхідності вивчення дійсності, через що, його методи, багато хто, вважають аморальними. Хоча, насправді, він ніколи не пропонував, щоб аморальні дії були нормою і вважав, що людина повинна завжди діяти у згоді з часом. Тому аморальне зображення Макіавеллі – не що інше, як спотворення значущості того, хто спостерігав владу на власному досвіді і пропонував те, що дійсно працювало в умовах догматизму та непрактичності тогочасної етики.

3. Погляд Макиавеллі на керівництво допомагає зрозуміти інструменти, філософію, які необхідні для досягнення мети. На його думку, управління – це наука і мистецтво, вміння глибоко аналізувати ситуацію, теоретично осмислювати її і знаходити правильне рішення, а також – майстерна тактика для втілення теорії у практику. Саме це лежить в основі й сучасного менеджменту.

4. Сила «магічного» впливу на підлеглих, згідно з концепцією Макиавеллі, будується на сформульованих ним раціональних постулатах, принципах встановлення й утримання влади та кодексі поведінки і здібностях управителя, які спрямовані на підвищення його авторитету, прославлення його імені, чеснот та доблестей.

5. Протилежні категорії «добро» і «зло», з якими постійно стикається управитель, розглядаються Макиавеллі як взаємозв'язані, відносні поняття системи управління, що перебувають в безперервному русі, кругообігу та взаємопереходах з одного стану в інший залежно від умов конкретної ситуації.

6. З поправкою на сучасність більшість із представлених принципів управління Макиавеллі можна застосувати й зараз: авторитет, або влада лідера, ґрунтується на підтримці прихильників; підлеглі повинні знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, й розуміти, чого він очікує від них; лідер повинен мати волю до виживання; лідер – завжди зразок мудрості та справедливості.

7. Внесок Макиавеллі в теорію, культуру та мистецтво менеджменту величезний. Його ідеї дали життя теорії еліт, вплинули на розвиток теорії менеджерських революцій, на теоретиків бюрократії, політичного управління, постіндустріального суспільства. Його можна вважати творцем одного з найбільш ефективних лідерських стилів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні особливостей управлінського мистецтва Н. Макиавеллі в кругообігу добра і зла, а практичне значення – у доповненні теорії та історії культури систематизованими теоретичними знаннями щодо розвитку світової культури менеджменту.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі може стати дослідження культури менеджменту представників інших поглядів епохи Відродження.

Література

1. Бурлацкий Ф. Загадки Макиавелли. Москва : Политиздат, 1977. 295 с.
2. Гнатенко П. Макиавелли о природе человека. Humanities and Social Sciences. 2015. Vol. 22. P. 25–32.
3. Каппони Н. Макиавелли. Пер. с англ. Москва : Вече, 2012. 352 с.
4. Коваленко Є. Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2017. № 3. С. 56–61.
5. Мак'явеллі Н. Державець. Флорентійські хроніки. Державець. Пер. з італ. Харків : Фоліо, 2007. С. 415–487.
6. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки. Флорентійські хроніки. Державець. Пер. з італ. Харків : Фоліо, 2007. С. 21–412.
7. Макиавелли Н. О военном искусстве. Макиавелли Н. Государь. Пер. с итал. Москва : Эксмо, 2006. С. 793–928.
8. Макиавелли Н. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. Макиавелли Н. Государь. Пер. с итал. Москва : Эксмо, 2006. С. 15–292.
9. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2018. 374 с.
10. Рассел Б. История западной философии и её связи с политическими и социальными условиями. Москва : Академический проект, 2006. 616 с.
11. Смирнов С. Г. Задачник по истории науки. Москва : Мирос, 2001. 264 с.
12. Харрис Ф., Локк Э., Рис П. Макиавелли, маркетинг и менеджмент. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 272 с.
13. Ходжеттс Р. Менеджмент прогресса и практики. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2010. 328 с.
14. Юсим М. А. Этика Макиавелли. Москва : Наука, 1990. 286 с.
15. Hant K., Chonko P. Putting Marketing Ideas into Action. London : Library Assosiation, 2004. 160 p.
16. McAlpine A. The New Machiavelli: The Art of Politics in Business. London: Harper Collins, 2007. 212 p.

References

1. Burlatskii, F. (1977). Mystery of Machiavelli. Moscow: Politizdat [in Russian].
2. Gnatenko, P. (2015). Machiavelli about nature of man. Humanities and Social Sciences, 22, 25-32 [in Russian].
3. Kapponi, N. (2012). Machiavelli. (Trans. in Eng.). Moscow: Veche [in Russian].
4. Kovalenko, E. (2017). Culture and Art of Management as the Basis of Modern Management Philosophy. Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv, 3, 56-60 [in Ukrainian].

5. Mak'iaVELLI, N. (2007). The Prince. Florentijs'ki khroniky. Derzhavets' (Trans. in Ital.). Kharkiv: Folio, 415-487 [in Ukrainian].
6. Mak'iaVELLI, N. (2007). Florentiyski chronicles. Florentijs'ki khroniky. Derzhavets' (Trans. in Ital.). Kharkiv: Folio, 21-412 [in Ukrainian].
7. Makiavelli, N. (2006). About the art of war. Makiavelli N. Gosudar'. (Trans. in Ital.). Moscow: Eksmo, 793-928 [in Russian].
8. Makiavelli, N. (2006). Reasoning about the first ten-day period of Titus Lyvyt. Makiavelli N. Gosudar'. (Trans. in Ital.). Moscow: Eksmo, 15-292 [in Russian].
9. Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018). Art of management and educational technologies of preparation of managers of of social and cultural activity. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskiy [in Ukrainian].
10. Rassel, B. (2006). History of western philosophy and its connection with political and social terms. Moscow: Akademicheskii proekt [in Russian].
11. Smirnov, S. G. (2001). Books of problems on history of science. Moscow: Miros [in Russian].
12. Harris, F., Locke, E., & Rice, P. (2004). Machiavelli, Marketing and Management. (Trans. in Eng.). Sankt-Petersburg: Piter [in Russian].
13. Khodzhetts, R. (2010). Management progress and practice. (Trans. in Eng.). Moscow: AST [in Russian].
14. Iusim, M. A. (1990). Ethics Machiavelli. Moscow: Nauka [in Russian].
15. Hant, K., & Chonko, P. (2004). Putting Marketing Ideas into Action. London: Library Assosiation.
16. McAlpine, A. (2007). The New Machiavelli: The Art of Politics in Business. London: Harper Collins.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2018 р.

УДК 141. 316.6 (043.3)

Морщакова Олена Степанівна
кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри психології та соціальної роботи
Тернопільського національного
економічного університету
ORCID: 0000-0002-1584-3479
lenat19@ukr.net

КУЛЬТУРНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ ЛЮДИНИ ЯК ПРОЕКЦІЯ «ОБРАЗУ СЕБЕ» В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТУ (ПСИХОСОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ)

Метою статті є аналіз підвалин психологічного й культурного розвитку людини в контексті набуття особистісних навичок саморегулювання й самоуправління як змістових характеристик узгодження індивідуального способу життя із соціальними вимогами й очікуваннями. **Методологія.** Проблема подана з позицій концептуального аналізу в межах гуманістичної світоглядної парадигми. Культурне самовизначення сучасної людини артикулюється в психосоціальному аспекті: концептуальні параметри теми методологічно актуалізуються в межах ціннісно-сміслового й етико-культурологічного наукових підходів. **Наукова новизна.** Проблема внутрішньо-духовного розвитку особистості подана в статті з позицій філософсько-культурологічного дискурсу: з'ясовуються питання сутності процесів самовизначення, самоідентифікації як реалізації «програмного» потенціалу особистості, акцентується увага на етичних проблемах і завданнях, які стоять перед людиною в сучасному світі. Утвердження системи культурних цінностей трансформує етос людини в напрямку розгортання процесів *культуротворчості*, що має визначальний вплив як на процеси вдосконалення внутрішнього світу особистості, так і на «культурний космос» довкілля. **Висновки.** У статті обґрунтовується думка про те, що умовами здійснення культурного самовизначення в особистісному розвитку є ствердження людини як *істоти соціальної*, зі здатністю проектування власного внутрішнього світу на інших людей, розуміння інших людей в актах комунікації, водночас збереження гармонійної цілісної єдності свого «Я», своєї «самості». Внутрішньо-духовний розвиток особистісного начала людини ототожнюється з поняттям психічного, психологічного й культурного розвитку у той спосіб, що людина здатна до культивування себе внаслідок можливостей психічного сприйняття реальності й змінення власного буття.

Ключові слова: культура, ідентифікація, психологічна культура, особистість, соціальна мораль, моральність, ціннісні орієнтації.

Морщакова Елена Степановна, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры психологии и социальной работы Тернопольского национального экономического университета

Культурное самоопределение человека как проекция «образа себя» в условиях современного мира (психосоциальный аспект)