

// Режим доступу :

http://www.ucrf.gov.ua/uk/doc/vr_km/1084884871/.

7. Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці [Текст]: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 серпня 1993 р. № 611 // Збірник постанов Уряду України. – 1993. – № 12.
8. Кавун С. В. Інформаційна безпе-

ність в бізнесі. [Текст]: с. 407 : монографія / С. В. Кавун ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2007. – 408 с.

9. Кавун С. В. Вопросы методики разработки системы экономической безопасности предприятия [Текст] / С. В. Кавун // Вестник международного славянского университета. – 2008. – Т. 11, № 1. – С. 34–39. – (Серия «Экономические науки»).

УДК 37.035.91

АСПЕКТ «СЛУЖІННЯ» У СУЧАСНИХ ЗАРУБІЖНИХ КОНЦЕПЦІЯХ ЛІДЕРСТВА

С. І. Нестуля, кандидат історичних наук

Термін «лідерство-служіння» вперше ввів до наукового обігу на початку 1970-х рр. Роберт Грінліф [1, с. 116–117]. З того часу коло вчених, які відійшли від звичної в лідерології тези про те, що неможливо одночасно вести людей за собою і служити, значно розширилось. Були отримані експериментальні підтвердження ефективності обслуговуючого лідерства, уточнені концептуальні положення теорії [2, 3, 4, 5].

Концепції лідерства-служіння, або обслуговуючого лідерства, посіли чільне місце в навчальних посібниках з управління персоналом, основ лідерства не лише за кордоном [6, 7, 8] а й в Україні [9].

Наукові й освітні розробки проблем лідерства, зокрема обслуговуючого, – віддзеркалення їх актуальності в реальному управлінні. Проте суб'єкти останнього не завжди оперативно й ефективно використовують новітні здобутки науковців. З одного боку, вони часто густо не встигають стежити за змінами в царині дослідження лідерства, а з іншого – нерідко просто не наважуються використовувати рекомендації закордонних учених без оцінки їх адекватності економічним реаліям і практиці управління в Україні.

У зв'язку з цим у статті аналізуються популярні в західній лідерології сучасні концепції обслуговуючого лідерства. При цьому визна-

чається як роль стратегічного бачення лідера, так і його організаційна діяльність, спрямована на його реалізацію та досягнення спільної мети співробітників організації. Зрештою, зроблена спроба узагальнити головні риси «лідера-слуги», які забезпечують його авторитет і вплив на послідовників – підлеглих однодумців.

До найбільш поширених у наукових і управлінських колах Заходу належить теорія, розроблена співробітниками тренінгової компанії під керівництвом Кена Бланшара. Співавтор популярної з 1980-х рр. ситуативної теорії [7, с. 38–40] Кен Бланшар, за його твердженням, відійшов від попереднього визначення лідерства як процесу впливу на підлеглих з метою досягнення важливої для керівника чи організації мети.

Нову концепцію він і його помічники та партнери по тренінговій компанії побудували на визначенні лідерства, як здатності «впливати на інших шляхом вивільнення сил і здібностей людей і організацій заради більшого блага». На думку авторів нової теорії, «управління не повинно здійснюватися лише заради досягнення особистої вигоди», тому вони вводять у науковий обіг поняття «управління на вищому рівні», яке визначають як «процес досягнення значимих результатів при дії з повагою, турботою й чесністю заради щастя усіх

учасників» [2, с. 13–44].

«Лідерство, – наголошують дослідники й практики лідерства в управлінні, – має два аспекти: створення образу майбутнього і його втілення. Виступаючи в ролі творців образу майбутнього, керівники визначають напрямок. Їх обов'язок – повідомити, для чого існує організація й чого вона хоче досягти» [2, с. 288].

Відтак, лідерство є своєрідним двигуном організації на шляху до ефективності. Ось чому, за твердженням авторів теорії, «високоефективні організації покладаються не на виховання харизматичного лідера, а на створення бачення організації, яка працює поза лідером».

Правильно сформульоване бачення перспектив стає базовою ідеологією організації сприяє створенню сильної організаційної культури. Остання стає тим контекстом, у рамках якого існують усі методи й рішення. Образ майбутнього має включати три головних елементи:

1. Значущий сенс: «Чим ви займаєтесь?»
2. Картина майбутнього: «Як буде виглядати майбутнє, якщо ви досягнете успіху?»
3. Зрозумілі цінності: «Що визначає вашу поведінку і рішення, які ви приймаєте?»

Автори теорії переконані, що «велика організація має глибоке й благородне відчуття сенсу – значущого сенсу існування організації, – яке підтримує натхнення й відданість співробітників». Таким чином, картина майбутнього «повинна бути уявним образом, який ви справді можете бачити». Цей елемент «володіє могутністю, але сам по собі не дозволяє створити стійке бачення». Саме тому надзвичайно важливе значення мають цінності організації, які «мають бути співзвучними з особистими цінностями членів організації». Тому лідер має залучити до процесу розробки бачення якомога ширше коло співробітників, довести до кожного з них сутність бачення. Він має завжди фокусувати свою власну увагу й увагу підлеглих на баченні, виявляти сміливість і відданість йому у своїх діях [2, с. 44–55].

Розробка бачення, створення образу майбутнього, стверджує

К. Бланшар зі своїми однодумцями, – сфера безпосередньої відповідальності лідера. В

контексті обслуговуючого лідерства саме тут, власне, лідерські аспекти мають чи не найбільше значення. Але лідер має ще й забезпечити мотивацію співробітників організації діяти відповідно до бачення.

Відповідаючи на запитання, як створити мотивованих працівників? автори теорії стверджують: наділити їх владою. На їх думку, «наділити владою – значить дозволити своїм працівникам думати своєю головою й дозволити їм використовувати свої знання, досвід і мотивацію для того, щоб отримати відмінний потрібний результат» [2, с. 87].

Мета наділення владою – розкрити внутрішні сили людей. Для того, щоб вони, володіючи інформацією про організацію, були змушені діяти відповідально, в атмосфері довіри й прагнули до самовдосконалення й розвитку. Отже, увага лідера повинна зосереджуватися не на оцінці члена команди, а на співробітництві з членами команди. Метою таких трансформацій мають стати самоврядні особистості й команди [2, с. 102–103].

У колективах, наділених владою співробітників, змінюється роль лідера: від ролі начальника й контролера до ролі партнера й натхненника. Причому його стиль має відповідати рівневі розвитку здібностей підлеглих. Початківцям-ентузіастам потрібен директивний стиль. Розчарованим учням – навчальний. Здібні, але обережні виконавці потребують підтримуючого стилю. Впевнені в собі професіонали – стилю делегування [2, с. 111].

Для того щоб ефективно застосовувати стиль відповідно до ситуації, лідер має володіти трьома навичками: діагностики (уміння оцінювати компетентність і зацікавленість співробітників), гнучкості, партнерства [2, с. 122–123].

Саме на організаційному рівні розкривається служіння як аспект лідерства. «Лідери-слуги, – наголошує К. Бланшар, – відчувають, що їх роль полягає в тому, щоб допомогти людям у досягненні їх цілей. Вони постійно намагаються зрозуміти, що потрібно їх співробітникам для успіху. Вони не чекають від своїх підлеглих, щоб ті догоджали начальству, – навпаки, лідери-слуги хочуть змінити на краще життя своїх людей і в цьому процесі вплинути

на організацію» [2, с. 288].

Тому лідери-слуги роблять акцент на вихованні в людях самоповаги й гідності. Вони постійно реорганізують управління, керуючись потребами співробітників, які починають діяти ініціативно, так, «начебто самі є госпо-

дарями цього підприємства».

Результатом поєднання стратегічного бачення лідера та його уважного ставлення-служіння до співробітників і клієнтів, на думку К. Бланшара, і його однодумців, є життєздатність організації (рис. 1).



Рис. 1. Ланцюг, який визначає прибуток, пов'язаний з лідерством (за К. Бланшаром)

Загальний висновок дослідників такий: «аспект лідерства в розумінні «лідерства-служіння» (стратегічне лідерство) справді важливий, оскільки визначення бачення й напрямку розвитку – це важливий рушійний фактор, але насправді головний аспект – це аспект служіння в «лідерстві служінні» (оперативне лідерство) [2, с. 296].

Бути лідером-слугою – це внутрішня якість людини. І перехід від лідерства-служіння собі до лідерства-служіння іншим мотивується внутрішніми змінами. Лідери-слуги розуміють, що їх «високе становище дано їм у борг від усіх груп інтересів у їх організації, особливо від підлеглих». Тому вони «не володіють нічим, вони уявляють собі свою роль у житті як покликання бути пастирями усіх, хто зустрічається у них на шляху». Оскільки ж вони розуміють, що їх роль у житті – служити,

а не приймати служіння інших, вони прагнуть пробудити й розвинути краще, що є в інших» [2, с. 299–300].

Аспекту служіння в діяльності лідера важливого значення надає також С. Кові – автор концепції «лідерства, заснованого на принципах». Загалом він виділяє вісім характерних ознак принцип-центричних лідерів: вони постійно навчаються, зорієнтовані на служіння, випромінюють позитивну енергію, вірять в інших людей, сприймають життя як пригоду, займаються самооновленням, їх життя збалансоване, нарешті, – вони синергетичні [3, с. 24–29].

До навичок вискоєфективних принцип-центричних лідерів С. Кові відносить проактивність (з ним пов'язує дар самосвідомості або відповідальності), уміння починати роботу, усвідомлюючи кінцеву мету (уява й со-

вість), приділяти увагу головному (сила волі), думати в дусі «виграв/виграв» (менталітет достатності), намагання зрозуміти, а потім бути зрозумілим (мужність, управлінська чутливість), синергетизм (творчість), прагнення до постійного самовдосконалення [3, с. 31].

Незважаючи на важливість рис особистості, навичок і умінь, першочергове значення в лідерстві має характер керівника, який виявляється у його готовності керуватися у власному житті та стосунках з підлеглими принципами, а не лише цінностями. «Принципи, – наголошує С. Кові, – на відміну від цінностей, об'єктивні. Вони підкоряються природним законам незалежно від умов. Цінності ж суб'єктивні...

Коли люди налаштовують свої особисті цінності на правильні принципи, вони звільняються від попереднього сприйняття чи парадигм. Одна з характеристик справжнього лідера – скромність, яка виявляється у здатності зняти окуляри й з'ясувати, наскільки його цінності, переконання й вчинки відповідають принципам».

Принцип – центрична влада ґрунтується на повазі. Лідер поважає своїх послідовників, а послідовники шанують свого лідера й свідомо обирають шлях служіння спільній справі. Такий тип влади стає можливим коли цінності керівника й послідовників пересікаються, а інтереси лідера й послідовників об'єднуються однією метою. «Завдяки відчуттю мети, баченню, характеру й тому, що за ними знаходиться, лідери можуть будувати принцип-центричну владу у стосунках з послідовниками».

Вибір принцип-центричного лідерства обмежується характером керівника, його навичками взаємодії з оточенням, його здібностями й минулим.

«Лідер, який прагне до принцип-центричної влади, повинен взяти на себе довготривалі зобов'язання. Довіру у стосунках, яка є фундаментом принцип-центричної влади, швидко не збудувати. Зображати щирість довго неможливо. Рано чи пізно лідер виявить себе. Проте саме особистість лідера, окрім того, що він спроможний зробити для своїх послідовників, визначає глибину принцип-центричної влади, якою він володіє» [3, с. 90].

Рівень легітимності влади лідера С. Кові

безпосередньо пов'язує з рівнем довіри до нього. Підвищити його він може за допомогою таких інструментів, як переконання, терпіння, м'якість, здатність навчатися, схвалення, доброта, відкритість, постійність, цілісність, визнання помилок і їх виправлення в атмосфері доброзичливості й розуміння.

Аби досягти ефективного впливу на людей, лідер повинен стримуватися від негативних чи недоброзичливих висловлювань і бути терпимим у стосунках з людьми. Він повинен чітко відрізняти людину і її вчинки, творити добро анонімно, вибирати проактивну реакцію, дотримуватися обіцянок, не виходити за межі свого кола впливу, жити за законами любові. Таким чином, лідер подаватиме наочний приклад для своїх підлеглих.

Не менш важливо, аби останні також відчували турботу про себе. Відтак, лідер повинен шукати в людях кращі риси, намагатися зрозуміти їх, заохочуючи відкриті, чесні висловлювання й питання. Він повинен демонструвати готовність зрозуміти людей, якщо вони навіть ображають його. Лідер не має боятися визнавати свої помилки й просити вибачення. Проте він повинен уникати сварок, виправдовувань, бути хорошим сім'янином, постійно пам'ятати, що його об'єднує з друзями, сім'єю й співробітниками, бути відкритим для впливу, розуміти людину й ситуацію такими, якими вони є.

Украй важливо бути при цьому наставником підлеглих. Тому має значення не лише, що, а і як говорить лідер, його готовність обговорювати проблеми, а не конфліктувати через них. Важливо також правильно обирати час для настанов, не йти на поводу, але й не відвертатися від підлеглих, бути поруч з ними у тяжку хвилину, говорити з ними мовою логіки й емоцій. Аби вони відчували справедливість, мають діяти чіткі рамки, правила, очікування й наслідки. Успіх лідера значною мірою залежить від його уміння делегувати повноваження, залучати підлеглих до вирішення важливих питань, усвідомлення ними, що винагорода може бути лише за працю. Нехай люди навчаються відповідальності на своїх помилках.

Таким чином, парадигма принцип-центричного лідерства – це справедливість, доброта, продуктивність і ефективність. «Ми

працюємо з людиною в цілому, – наголошує С. Кові. – Ми розуміємо, що люди – це не просто цінний ресурс чи капітал, не просто економічні, соціальні і психологічні істоти. Вони ще й духовні істоти. Вони хочуть відчувати сенс,

значимість того, чим вони займаються... Цілі повинні надихати їх, облагороджувати, звертатися до їх вищого «я» [3, с. 155].

Графічно парадигму принцип-центричного лідерства С. Кові відображено на рис. 2.



Рис. 2. Парадигма принцип-центричного лідерства С. Кові

Парадигма ПЦЛ ґрунтується на визнанні людей як вищої цінності. На схемі вони належать до міжособистісного рівня, де ключовим принципом довіра, оскільки без неї неможливо ні здійснити, ні ефективно підтримувати делегування повноважень [3, с. 159].

Ключовим принципом особистісного рівня, в центрі якого знаходиться особистість, є надійність. Вона визначається характером і компетентністю і забезпечується реалізацією підходу «зсередини назовні»: зміни й поліпшення ми повинні розпочинати з себе.

Стиль управління лідера має сприяти розширенню повноважень, інноваціям, ініціативі й відданості справі й одночасно розвитку самоконтролю. Тоді відпаде необхідність у жорсткому контролі підлеглих, а їх потенціал зможе розкритися повністю.

До основних навичок лідера С. Кові відносить: уміння будувати команду, делегувати відповідальність, комунікації, ведення переговорів і самоуправління.

Загальне бачення й принципи діяльності організації фіксуються при визначенні її мі-

сії. Складена за участі усього персоналу, вона не лише об'єднує його, а й слугує своєрідним компасом організації в бурхливому морі постійних змін.

Після формування місії головним завданням лідера стає узгодження структури, систем організації, а також стратегії і середовища, в якому вона існує, з проголошеними в місії принципами.

Стратегія – це динамічна складова парадигми ПЦЛ, яка постійно повинна відповідати як проголошеній місії, так і мінливому оточенню і течіям всередині й поза організацією. «Мудрий керівник, – наголошує С. Кові, – стежить за тенденціями й передбачає зміну течій, щоб човен його організації не перевернувся» [3, с. 160–163].

Досліджуючи природу компаній, які досягли видатних успіхів і посіли провідні місця у певних сферах виробництва товарів і послуг, американський учений Джим Коллінз прийшов до висновку, що одним із найважливіших факторів їх успіху було те, що вони очолювались видатними керівниками. Увага лідерів до

системи стосунків усередині організації багато в чому наближає модель їх поведінки до теорії «обслуговуючого лідерства». Проте Д. Коллінз відразу ж зазначає, що змістовність теорії не тотожна змісту поняття «лідер-слуга».

Керівників найбільш успішних компаній він називає лідерами п'ятого рівня. «Керівники 5 рівня, – зазначає автор, – являють собою приклад амбівалентності, оскільки вони одночасно скромні й вольові, сором'язливі й відважні». Головне у їхньому житті – це не прагнення до власного добробуту й слави, а успіх компанії. При чому його вони бачать у майбутньому ще більшим, ніж за їх керівництва попри те, що далеко не всі дізнаються хто ж насправді заклав основи успіху. Їм не притаманний «синдром найбільшої собаки» – до тих пір, доки вона найбільша в будці, їй байдуже до інших. Навпаки, вони готують своїх наступників, здатних гідно продовжити їх справу.

Лідери 5 рівня – спокійні й урівноважені, прості, скромні, стримані, сором'язливі, приємні у спілкуванні, непомітні і т. ін. Вони ніколи не прагнуть стати героями, ідолами, зайняти якийсь п'єдестал. Водночас їм притаманні «непохитна рішучість, майже стоїчна потреба зробити те, що повинно бути зроблено для перетворення компанії в велику». Вони фанатично віддані своїй справі, прагнуть досягти результату. Упевненість і наполегливість виявляють керівники 5 рівня не лише в значних рішеннях, а й у стилі роботи, який вирізняється старанністю простого робітника. В разі невдачі вони дивляться в дзеркало й не шукають причини її появи в діях підлеглих. Коли ж досягають успіху, дивляться у вікно, пояснюючи його наполегливістю співробітників, вдачею чи зовнішніми факторами.

Через це особливого значення вони надають формуванню команди, запитуючи спершу «хто?», а вже потім «що?». У них діє не гасло «кадри вирішують усе», а принцип «потрібні кадри вирішують усе». Вимоги до кадрів з їх боку справді високі й суворі, але не безжалісні. Навпаки, вони вимагають від своїх підлеглих не сліпої покори, а пропонують їм стати справжніми лідерами на своїх місцях, настільки захопленими і талановитими, що їх

би визнавали кращими фахівцями у відповідній сфері. Тобто вони шукають таких керівників, які б могли обговорювати проблеми й дискутувати в пошуках найкращого рішення, а з іншого боку – виступати єдиною командою при його втіленні в життя, попри власну думку й особисті інтереси.

Лідери 5 рівня керуються принципом «правда краще, ніж сні» і створюють таку атмосферу в організації, щоб цю правду можна було почути. Вони зізнаються, що знають недостатньо й запрошують до невимушеного діалогу у пошуках відповідей на запитання. Коли ж доводиться проводити розтин, не шукають винних у смерті.

Саме ґрунтуючись на правді про слабкі й сильні сторони організації і її співробітників лідери формують розуміння (а не стратегію чи план) того, в чому вони можуть стати кращими. Тобто «дисциплінованими» повинні бути не лише люди, а й думки та дії. Відтак необхідно створити таку культуру дисципліни в організації, за якої б люди діяли не лише дисципліновано, а й відповідально. Якщо вони можуть вчинити так у рішеннях детально опрацьованої системи, достатньо керувати нею, а не безпосередньо людьми. Тобто культура дисципліни – це не тиранія. Це – дисципліновані люди з дисциплінованими мисленнями, які дисципліновано й, що досить важливо, фанатично діють в інтересах компанії. Все це дає можливість проводити такі зміни, які роблять компанії великими [5].

Таким чином, аналіз концепцій лідерства, обґрунтованих К. Бланшаром, С. Кові, Д. Коллінзом, дозволяє зробити ряд висновків. По-перше, незважаючи на те, що лише К. Бланшар ідентифікує свою теорію з обслуговуючим лідерством, важливість аспекту, служіння у стосунках лідерів і їх послідовників визнають і інші вчені. При цьому вони визнають людський капітал головною складовою структури виробництва. Відтак, пропонують відповідне ставлення до підлеглих, для яких лідери мають стати не лише провідниками до стратегічної мети, а й наставниками та помічниками у визначенні та реалізації місії організації. Отже, лідери повинні володіти не лише прозорливістю, наполегливістю, послідовністю у

досягненні мети, а й у першу чергу людяністю, увагою до потреб підлеглих, готовністю довіряти їм, підтримувати їх. Залишаючись лідером, сучасний керівник повинен будувати свої стосунки з підлеглими як з партнерами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бендас Т. В. Психология лидерства : учеб. пособие / Т. В. Бендас. – С.Пб. : Питер, 2009. – 448 с.
2. Бланшар К. Лидерство : к вершинам успеха / К. Бланшар ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – С.Пб. : Питер, 2008. – 368 с.
3. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
4. Кови С. Жить, используя семь навыков : Истории мужества и вдохновения / Стивен Кови ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 257 с.
5. Коллинз Д. От хорошего к великому : Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Джим Коллинз ; пер. с англ. / Павла Павловского ; Стокгольмская школа экономики. – 6-е изд. – М. : Иванов и Фербер, 2008. – 320 с.
6. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт при участии П. Лейн; [пер. с англ. А. В. Козлова под ред. И. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 460 с.
7. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика / О. В. Евтихов. – С.Пб. : Роль, 2007. – 238 с.
8. Беляцкий Н. П. Основы лидерства : учебник. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГСУ, 2006. – 268 с.
9. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

УДК 339.923:061.1:339.924

АУТСОРСИНГ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ: АНАЛІЗ ПОЗИТИВНИХ І НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ

Н. В. Безрукова, кандидат економічних наук

У сучасних умовах функціонування світової економіки, які насамперед характеризуються складною фінансовою ситуацією та жорсткою конкурентною боротьбою, для виживання та успішного ведення ринкової діяльності компаніям необхідні дієві конкурентні переваги. Компанії, які працюють виключно на національних ринках, змушені протистояти не тільки одній іншій, а й сильним західним конкурентам, у тому числі й транснаціональним корпораціям. За таких умов важливим стає оптимальний розподіл ресурсів підприємства і, зокрема, підвищення ефективності витрат на просування товару, що в багатьох випадках становить значну частину всіх витрат компанії.

Ринки стають більш складними та конкурентними, інновації у сфері виробництва, дистрибуції та комунікації дозволили створити

багато нових продуктів. У глобальній економіці маркетингова діяльність набуває нового значення. Вона виражає інтереси самої компанії, є одним з основних джерел отримання прибутку у довгостроковому періоді. Правильно розроблена комплексна маркетингова система дозволяє компанії створити довгострокові конкурентні переваги як на національному, так і на світовому ринках.

Необхідність і важливість маркетингу, як діяльності, основною метою якої є задоволення потреб ринку, очевидна. Але логічно виникає запитання: хто має цим займатися – компанія самостійна чи стороння організація? Відповідь на це питання порушує проблему аутсорсингу маркетингу.

Дослідженню питань аутсорсингу маркетингової діяльності присвятили свої праці Жан-Жак Ламбен [4], Девід Огілві, Томас Гед