

МОДЕЛЮВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ã Колінко Н.О., 2012

Розглянуто підходи науковців щодо формування ефективного стилю керівництва інноваційною діяльністю. Запропоновано модель інноваційного стилю керівництва, яка взаємопов'язана з типом керівника інноваційної діяльності, впливом в інноваційній діяльності та формою влади керівника інноваційної діяльності. Проведене дослідження сприятиме стабільності у розвитку та впровадженні інновацій на промислових підприємствах.

Ключові слова: інноваційна діяльність, стиль керівництва, керівництво, вплив, влада.

N.O. Kolinko

Lviv Polytechnic National University

DESIGN INNOVATION MANAGEMENT STYLE INDUSTRIAL ENTERPRISES ACTIVITY

The article considers the approaches of scientists to form an effective leadership style of innovative activity. The model of an innovative management style, which is linked with the type of manager innovation, influence and innovation in the form of government head of innovation. Conducted our research will contribute to stability in the development and implementation of innovation industries.

Key words: innovative activity, leadership style, leadership, impact, power.

Постановка проблем. У сучасних умовах інноваційна діяльність тою чи іншою мірою властива будь-якому промислому підприємству. Якщо промислове підприємство не є лідером на ринку інновацій, то рано чи пізно воно неодмінно матиме необхідність проводити інноваційну діяльність, тобто заміна морально застарілих технологій, продуктів та послуг. Отже, постає питання ефективного керівництва інноваційною діяльністю. Керівництво інноваційною діяльністю базується на трьох теоріях (“три кети”):

- особистісна теорія – це індивідуальні відмінні риси керівника інноваційної діяльності, які відрізняють його від інших керівників: рішучість, ризикованість, креативність, кмітливість, ініціативність, упевненість, наполегливість, відкритість, точність, вимогливий, працьовитість, самокритичність, компетентність, інноваційне мислення, логічне мислення, аналітична діяльність, професійна ерудиція, творчий пошук, почуття інтуїції, наукова фантазія;
- поведінкова теорія – це притаманні форми поведінки керівнику інноваційної діяльності: командний підхід, підтримуюча поведінка, ініціативна поведінка, орієнтація на інноваційну діяльність, генерування інноваційних ідей;
- ситуаційна теорія – це різноманітні ситуації, пов'язані з інноваційною діяльністю керівника, тобто певна форма поведінки та певний набір особистісних рис, може бути ефективною в одних обставинах та неефективною в інших. Ситуаційність означає вплив

одного явища на інше: стиль керівництва, особистісні якості, форма поведінки, посада, потреби, досвід роботи, навчання, згуртованість, завдання, структура, система, середовище, вимоги, інформація.

У кожного керівника інноваційної діяльності існують свої підходи та стереотипи здійснення керівної інноваційної діяльності. Така діяльність є дуже складною, а дослідження даної проблематики є вельми актуальним, оскільки вимагає розроблення нових стилів керівництва інноваційною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ступінь дослідження цієї проблематики характеризується відсутністю досліджень науковців ефективного стилю керівництва в інноваційній діяльності, що і обумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Проблема взаємозв'язку стилів керівництва та їхньої ефективності на продуктивність цікавили багатьох закордонних та українських науковців, серед яких відзначимо фундаментальні праці Р. Блейка та Д. Моутона, М. Виноградського, В. Врума та Ф. Йеттона, О. Донченко та А. Овчарова, А. Журавльова, Л. Кудряшова, О. Кузьміна та В. Гладунського, Р. Лайкерта, К. Левіна, Д. Макгрегора, У. Реддіна, О. Сердюк, Р. Танненбаума та В. Шмидта, Ф. Фідлера, Е. Фляйшмана, П. Херсі та К. Бланшара, Р. Хауса та ін. Визначення ефективного стилю керівництва інноваційною діяльністю здійснювали у своїх працях науковці І. Адизес, Р. Дафт, Л. Довгань, А. Казанцев, М. Мурашко.

Цілі статті. Дослідження цієї проблеми обумовлює постановку таких цілей: уточнення сутності поняття “стиль керівництва інноваційною діяльністю”, аналіз сучасних концепцій стилів керівництва інноваційною діяльністю, розроблення інноваційного стилю керівництва, який взаємопов'язаний з типом керівника інноваційної діяльності, впливом в інноваційній діяльності та формою влади керівника інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен керівник підприємства у своїй керівній діяльності використовує певний стиль керівництва. Стиль керівництва інноваційною діяльністю (від латинського *stilus* – “ціпок для письма”, від грецького *stolos* – “почерк”) – це набір методів, форм та засобів впливу керівника на своїх підлеглих, які обумовлені ситуацією і особистісними якостями, визначаючи характерну манеру поведінки керівника, яка переважає в його управлінській інноваційній діяльності. Стиль – це не тільки форма спілкування з підлеглими, а й оболонка, в якій здійснюється цілеспрямований вплив на підлеглих.

Наукові дослідження стилів керівництва беруть початок з експериментів К. Левіна наприкінці 1930-х – початку 1940-х років. Відомий німецький психолог та соціолог, один із найбільш різносторонніх і схильних до новаторства фахівців, зробив вагомий внесок у розвиток теорії керівництва, здійснивши аналіз та розробивши класифікацію стилів керівництва. Стиль керівництва в контексті управління він розумів, як звичайну манеру поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих, щоб здійснити на них вплив і спонукати до досягнення цілей організації. На підставі аналізу К. Левін навів три основних стилі керівництва: демократичний “democratic”, авторитарний “authoritarian” та ліберальний “liberal”, які стали основою усіх подальших досліджень.

Стиль керівництва інноваційною діяльністю можна розглядати і як процес, і як результат. Як процес означає використання способів, методів і форм впливу керівником на підлеглих для забезпечення виконання ними завдань та досягнення поставлених цілей інноваційної діяльності. Як результат передбачає характерне використання способів, методів і форм впливу керівника на підлеглому для отримання нових завдань та цілей інноваційної діяльності.

Під час наукового розвитку сучасні науковці, як вітчизняні, так і закордонні, досліджували ефективний стиль керівництва інноваційною діяльністю.

Л. Довгань та В. Немцов пропонують для сучасного керівника високорозвинутих в технічному відношенні підприємствах стиль керівництва “завдання ритму”. Сучасний керівник, вико-

ристовуючи цей стиль керівництва, своїм прикладом демонструє співробітникам високий рівень професійної компетентності, маючи такі якості, як: активність, вміння ефективно використовувати час і сили, почуття обов'язку. Особистим прикладом сучасні керівники зайняті управлінням інноваційної діяльності показують, як розробляти ідеї, впроваджувати і працювати в співдружності з іншими членами колективу. Також автори звертають увагу під час використання цього стилю керівництва сучасного керівника на більшу свободу вибору в діях своїх кваліфікованих помічників та фахівців, зайнятих в сфері інноваційної діяльності, але водночас і пред'являти до них підвищені вимоги [1, с. 71–72].

А. Казанцев представив модель формування стилю керівництва інноваційною діяльністю, визначаючи два полярних стилі керівництва: авторитарний та колективний (кооперативний). Автор подає ці два полярні стилі керівництва, як морфологічну матрицю комбінацій монополярних (авторитарних) і мультиполярних (колективних) способів формування проблем, прийняття управлінських рішень і їх реалізації. Але на практиці у чистому вигляді полярні стилі керівництва трапляються у край рідко, тому керівнику пропонується використовувати певну комбінацію полярних стилів керівництва інноваційної діяльності:

- авторитарний стиль керівництва: монополярна → екстремальна система (Е), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → найбільш слабка система (С).
- колективний стиль керівництва: монополярна → найбільш слабка система (С), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → екстремальна система (Е).
- Неможливо не зазначити, що автор визначає стиль керівництва інноваційною діяльністю залежно від того, наскільки офіційно регламентовані відносини керівника з персоналом: формальний стиль керівництва – можливий за строгого регламентування для всіх учасників інноваційного процесу їх завдань, рівня компетенції й відповідальності щодо всіх здійснюваних проектів і робіт на інноваційному підприємстві та неформальний стиль керівництва – виникає за неможливості або недоцільності цілком регламентувати управлінські функції в менеджменті інноваційного підприємства [2, с. 59–61, 3, с. 74–75].

Тренери-консультанти Групи Компаній “Міжнародний інститут менеджменту”, вивчаючи основні питання управління проектами в теорії керівництва, виділили чотири стилі керівництва:

Стиль 1: Командний – керівник віддає конкретні вказівки та пильно слідкує за їх виконанням.

Стиль 2: Повчальний – керівник віддає конкретні вказівки та пильно слідкує за їх виконанням, але також пояснює свої рішення, пропонує підлеглим висловлювати свої рекомендації та всіляко підтримує інноваційну діяльність.

Стиль 3: Підтримуючий – керівник сприяє та допомагає своїм підлеглим в їх зусиллях виконувати самостійно завдання, поділяючи з ними відповідальність під час прийняття рішення.

Стиль 4: Делегуючий – керівник делегує підлеглим усю відповідальність за прийняття рішення.

Автори в управлінні проектами виділили два типи організацій (які навик та досвід мають підлегли): розвинута → Р4, Р3, Р2, Р1 → розвиваюча, якій відповідає відповідний стиль керівництва: розвинута → С4, С3, С2, С1 → розвиваюча.

- Р4 – компетентність низька, відданість висока; С4 – стиль керівництва командний (порядок, організація, навчання, нагляд);
- Р3 – компетентність від помірної до низької, відданість низька; С3 – стиль керівництва повчальний (командуйте та підтримуйте);
- Р2 – компетентність від помірної до високої, відданість помірною; С2 – стиль керівництва підтримуючий (хваліть, вислуховуйте та сприяйте);
- Р1 – компетентність висока, відданість висока; С1 – стиль керівництва делегуючий (передавайте всю відповідальність за повсякденне прийняття рішень) [4, с. 200–205].

І. Адизес описує чотири функції необхідних для ідеального керівника для успішного керівництва на інноваційному підприємстві: Р – (Producing) виробник, А – (Administrating) адміністратор, Е – (Entrepreneur) підприємець, І – (Integrating) інтегратор. Функції PAEI між собою є

несумісні, але якщо одна із функцій перестає виконуватися, виникає неправильне керівництво. Якщо незадовільно виконується Р-функція – не задоволені клієнти, що веде до зменшення обсягів продажу. Якщо погано виконується А-функція – підприємство несе невиправдані втрати. Якщо відсутня Е-функція – нові продукти постачаються на ринок із запізненням, після чого не користуються попитом. Якщо не реалізована І-функція – відсутня атмосфера та цінності, які мотивуватимуть працівників.

Кожна функція РАЕІ націлена на конкретне завдання: Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто? Кожна функція, яку виконує керівник відповідає, певному стилю керівництва – Герой-одинак Раеі; Бюрократ рАеі; Палій раЕі; Палкий прихильник раЕі; Мертвий пень раеі, якщо не виконується жодна РАЕІ-функція [5, с. 24].

Р. Дафт пропонує керівнику інноваційної діяльності навчитися використовувати повсякденні стратегії, які здатні помітно вплинути на все підприємство. Стратегії варіюються від індивідуальних дій (керівник працює один), до спільних дій (керівник працює з іншими людьми).

До індивідуальних дій керівника належать стратегії:

- яскраве самовираження – передбачає, що нестандартна поведінка керівника відобразить його цінності й переконання й буде прикладом для підлеглих;
- протидія опонентам – передбачає, що керівник налагоджує співробітництво з метою мотивувати підлеглих.

До спільних дій керівника належать стратегії:

- вербальне джиу – джитсу – передбачає, що керівник, виступає як опонент для підлеглих, які мають негативні установки й переконання;
- створення стратегічних альянсів – передбачає, що керівник формуючи стратегічні альянси, взаємодіє із підлеглими, здатними швидко вирішувати важливі для намічених змін питання.

Керівник підприємства у період впровадження інновацій створює структури й системи, що сприяють появі й реалізації нових ідей, підтримуючи творчу активність підлеглих. Автор наводить приклад орієнтації керівника у період впровадження інновацій: медичних, урядових і некомерційних установах необхідні зміни політики й процедур, що змушує керівників підтримувати творчу діяльність адміністративних службовців; керівники компаній, успіх яких залежить від випуску нових продуктів, прагнуть налагодити інформаційний обмін між усіма відділами; керівники організацій, що навчаються, прагнуть, щоб усі співробітники вносили свої пропозиції й брали участь у вирішенні корпоративних проблем [6, с. 460–468].

М. Мурашко дає визначення стилю керівництва інноваційною діяльністю – це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з творчим персоналом. Автор також класифікував стилі керівництва на:

- автономний стиль керівництва – будується на основі ділового й особистого авторитету керівника, який має стримувальне пасивне значення, а рішення виробляють більшість співробітників;
- комбінований стиль керівництва – під час вироблення рішення допускається використання елементів авторитарного та демократичного стилів;
- авторитарний стиль керівництва – властивий одноосібному виявленню волі у керівника за наявності управлінських функцій. Авторитарний стиль управління своєю чергою поділяється на абсолютистський (диктаторський) – це стиль управління при якому співробітникам відведено функцію сліпого виконавця; автократичний – це стиль управління, який реалізується за допомогою великого адміністративного апарату; бюрократичний – це стиль управління який заснований на неухильному дотриманні правил ієрархічної градації; патріархальний – це стиль управління який передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня; прихильний – це стиль управління який базується на індивідуальних рисах особистості керівника;

- співпричетний стиль керівництва – надання повної свободи дій своїм підлеглим у межах їхніх функціональних обов’язків, тобто керівник під час прийняття рішень допускає також участь у ньому і співробітників. Співпричетний стиль управління поділяється на комунікативний – це стиль управління, за якого керівник приймає рішення тільки після обговорення його особливостей зі співробітниками; консультативний – це стиль управління, який передбачає прийняття керівником рішення тільки після одержання докладної інформації та пропозиції з боку співробітників; співучасник – це стиль управління, за якого керівник висуває проблему, визначаючи межі її вирішення, а співробітники самі обирають спосіб вирішення [7, с. 39–41].

Розглянувши стилі керівництва інноваційною діяльністю, запропоновані різними науковцями, пропонуємо власну модель, яка складається з дванадцяти стилів керівництва, що відповідають психологічному типу керівника і проявляються в його поведінці. Модель виражається трьома вимірами:

- орієнтація на інноваційні процеси виробництва (вісь координат Y);
- орієнтація на інноваційні процеси працівників (вісь координат X);
- орієнтація на інноваційні процеси суспільства (вісь координат Z).

Кожен вимір містить дві протилежні можливості орієнтації, які загалом можна поділити на низьку та високу (табл. 1).

Таблиця 1

Орієнтація на інноваційні процеси в моделі інноваційного стилю керівництва

Вимір орієнтації керівника в управлінській інноваційній діяльності	Критерії формування можливої орієнтації керівника інноваційної діяльності	
	Низька	Висока
Орієнтація на інноваційні процеси виробництва	Консервативна (С)	Інноваційна (Н)
Орієнтація на інноваційні процеси працівників	Одноосібна (О)	Колективна (К)
Орієнтація на інноваційні процеси суспільства	Безініціативна (Б)	Ініціативна (І)

Трикомплексна структура поведінки керівника інноваційної діяльності характеризується:

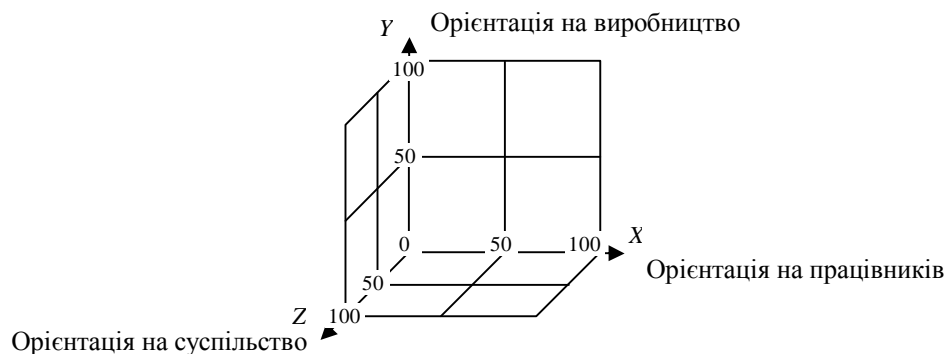
- “Практик” – орієнтація на інноваційні процеси виробництва. Керівник орієнтований на удосконалення виробничого процесу, виконання завдань, які вимагають рішучих дій;
- “Співрозмовник” – орієнтація на інноваційні процеси працівників. Керівник орієнтований на взаємозв’язок із співробітниками, завдяки своїй контактності, легкості у спілкуванні, знайомстві та адаптації в новій обстановці;
- “Мислитель” – орієнтація на інноваційні процеси суспільства. Керівник орієнтований на пізнання зовнішнього світу, саме такі керівники рухають інноваціями, проте йому притаманна недостатня товариськість та невміння вирішувати організаційні питання.

Абсолютистський стиль (консервативно-одноосібний) – спрямований на уникнення у формуванні потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності та потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю. Керівник одноосібним виявленням волі здійснює керівництво в інноваційній діяльності. Взаємовідносини керівника і співробітників зводяться до того, що керівник дає вказівки, які підлеглі зобов’язані неухильно виконувати, а будь-які пропозиції підлеглих щодо інноваційної діяльності підприємства не підтримуються.

Комунікативний стиль (інноваційно-одноосібний) – спрямований на формування потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності та уникнення у формуванні потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю. Керівник приймає рішення щодо інноваційної діяльності підприємства після обговорення його особливостей зі співробітниками. Працівники можуть висловлювати думку щодо інновацій, проте, зрештою, приймають і впроваджують ті, які ухвалює керівник.

Автономний стиль (консервативно-колективний) – спрямований на уникнення у формуванні потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності та формування потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю. Керівник виконує стримувальну пасивну функцію в розвитку

інноваційної діяльності підприємства. Рішення щодо виробничих інновацій виробляються більшістю співробітників. Керівник за такого стилю вміло використовує свою владу, не апелюючи на неї, надаючи перевагу активній участі співробітників у виробленні інноваційних рішень, залишаючи за собою право остаточного вибору інноваційного рішення.



квадрат А [Y:0-50; X:0-50] – абсолютистський стиль (консервативно-одноосібний);
 квадрат Б [Y:0-50; X:50-100] – автономний стиль (консервативно-колективний);
 квадрат В [Y:50-100; X:0-50] – комунікативний стиль (інноваційно-одноосібний);
 квадрат Д [Y:50-100; X:50-100] – коопераційний стиль (інноваційно-колективний);
 квадрат Ж [Z:0-50; Y:0-50] – директивний стиль (безініціативно-консервативний);
 квадрат К [Z:50-100; Y:0-50] – прихильний стиль (ініціативно-консервативний);
 квадрат Л [Z:0-50; Y:50-100] – патріархальний стиль (безініціативно-інноваційний);
 квадрат М [Z:50-100; Y:50-100] – колегіальний стиль (ініціативно-інноваційний);
 квадрат Н [X:0-50; Z:0-50] – бюрократичний стиль (одноосібно-безініціативний);
 квадрат П [X:50-100; Z:0-50] – консультативний стиль (колективно-безініціативний);
 квадрат Р [X:0-50; Z:50-100] – комунікативний стиль (одноосібно-ініціативний);
 квадрат С [X:50-100; Z:50-100] – співпричетний стиль (колективно-ініціативний)

Модель стилю керівництва інноваційною діяльністю

Коопераційний стиль (інноваційно-колективний) – спрямований на формування потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності та потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю. Керівник зорієнтований на впровадження інноваційних процесів через реалізацію творчого потенціалу підлеглих.

Директивний стиль (безініціативно-консервативний) – спрямований на уникнення у формуванні потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності та потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності. Керівник зосереджує усі важелі управління в своїх руках, одноосібно приймає рішення щодо інновацій, спираючись лише на власний досвід, на власне бачення проблеми та власну ідею, яку навіть не аналізував, і не здійснював пошук.

Патріархальний стиль (безініціативно-інноваційний) – спрямований на ухилення у формуванні потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності та формуванні потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності. Керівник реаліст, тому у впровадженні інноваційної діяльності на підприємстві вдається до різноманітних прийомів та доводів, для того, щоб прийняти рішення щодо інновацій. Керівники не люблять відчуття програшу, невпевненості тому здійснюють інноваційну діяльність підприємства щодо перевірених нововведень.

Прихильний стиль (ініціативно-консервативний) – спрямований на формування потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності та ухилення у формуванні потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності. Керівник слідкує за розвитком інноваційної діяльності у світі, розуміючи її необхідність, але розвивати її на власному підприємстві не спішить. Рішення керівника ґрунтується на тому, що його підприємство працює, приносить прибутки, тому ще не настав час на будь-які інновації.

Колегіальний стиль (ініціативно-інноваційний) – спрямований на формування потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності та потреб підприємства у виробничій інноваційній діяльності. Керівник контролює переважно остаточні результати інноваційної діяльності, самостійно

ініціює розвиток, дослідження та впровадження, першочергових інновацій, як для підприємства, а можливо і для суспільства, і є постійно в пошуку новизни. Також керівник такого стилю заохочує підлеглих до пошуку інновацій, цінуючи у них ініціативність та самостійність.

Бюрократичний стиль (одноосібно-безініціативний) – спрямований на уникнення у формуванні потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю та формування потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності. Керівник неухильно дотримується правил ієрархічної градації, а пошук, розвиток чи дослідження інноваційної діяльності не схвалюється.

Консультативний стиль (колективно-безініціативний) – спрямований на формування потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю та уникнення у формуванні потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності. Керівник приймає рішення щодо інновацій тільки після обговорення його особливостей з підлеглими.

Координуючий стиль (одноосібно-ініціативний) – спрямований на уникнення у формуванні потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю та формування потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності. Керівник уважний до співробітників, але нав'язує свою думку щодо здійснення інноваційної діяльності підприємства. Саме його рішення базується на логіці та аналізі. Керівник швидко приймає самостійні рішення і розробляє план інноваційної діяльності.

Співпричетний стиль (колективно-ініціативний) – спрямований на формування потреб підлеглих в управлінні інноваційною діяльністю та формування потреб суспільства в розвитку інноваційної діяльності. Керівник під час прийняття рішення щодо інноваційної діяльності допускає участь у ньому підлеглих, даючи їм повну свободу дій у пошуку, дослідженні, реалізації інновацій. Розвиток інноваційної діяльності підтримується за рахунок свідомості керівника та співробітників, які цінують його за вміння генерувати ідеї.

Для кожного стилю керівництва наведемо тип керівника зайнятого в інноваційній діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

Типи керівників, форми влади та впливу відповідно запропонованих стилів керівництва

Стиль керівництва в інноваційній діяльності	Тип керівника в інноваційній діяльності	Вплив керівника інноваційної діяльності	Форма влади керівника інноваційної діяльності
Консервативно-одноосібний Абсолютистський стиль	Косерватор	Шляхом погроз	Технократична влада
Інноваційно-одноосібний Комунікативний стиль	Командир	Шляхом орієнтації	
Консервативно-колективний Автономний стиль	Оцінювач	Шляхом мотивації	
Інноваційно-колективний Коопераційний стиль	Новатор	Шляхом нововведень	
Безініціативно-консервативний Директивний стиль	Спостерігач	Шляхом освоєння	Влада наукової еліти
Безініціативно-інноваційний Патріархальний стиль	Формувальник	Шляхом постановки	
Ініціативно-консервативний Прихильний стиль	Наглядач	Шляхом правил	
Ініціативно-інноваційний Колегіальний стиль	Впроваджувач	Шляхом розвитку	
Одноосібно-безініціативний Бюрократичний стиль	Бюрократ	Шляхом системи	Гуманістична влада
Колективно-безініціативний Консультативний стиль	Дослідник	Шляхом комунікації	
Одноосібно-ініціативний Координуючий стиль	Координатор	Шляхом координації	
Колективно-ініціативний Співпричетний стиль	Організатор	Шляхом причетності	

Охарактеризуємо детальніше запропоновані типи керівника інноваційної діяльності та його вплив відповідно до інноваційного стилю керівництва.

Консерватор – керівник старого типу, який не бажає приймати рішення щодо інновацій. Він багато уваги приділяє реформуванню другорядних сфер, не зачіпаючи потреб підлеглих та основ будь-яких систем і процесів підприємства. Впливаючи за допомогою погроз, керівник-консерватор першочергово орієнтується на виконання завдань через страх.

Командир – керівник, який вирізняється своїми егоїстичними рисами. Він зазвичай стратег, якого не цікавлять деталі, владу утримує, формуючи та продукуючи нові ідеї. За впливу за допомогою орієнтації на весь процес підготовки, ухвалення та реалізації рішення керівник-командир орієнтується на остаточний результат.

Оцінювач – керівник, який цінує гармонійні стосунки і завжди приходять на допомогу співробітникам. Він добре спрацьовується з колегами, віддаючи перевагу такій діяльності, в якій простежується схема та структура виконання. У разі впливу за допомогою мотивації управління керівника-оцінювача реалізується через створення дієвих стимулів, які дають змогу задовольняти індивідуальні бажання підлеглих.

Новатор – керівник нового типу, неординарний, оригінальний лідер, який нетрадиційними способами намагається досягти бажаних результатів. Він прихильний до розвитку інновацій, зачіпаючи для їх розвитку основи управління та процеси виробництва. За впливу за допомогою нововведень керівник-новатор як головне завдання висуває вимогу розробки інновацій.

Спостерігач – керівник, який завжди доводить роботу до завершення відповідно до призначеного плану. Він добре працює в межах сформованої структури, дотримуючись ієрархії, у своїй діяльності прагне досягнути статусу-кво, тобто зберегти існуючу ситуацію щодо інновацій. У разі впливу за допомогою освоєння управління здійснюється вираженням безпосереднім впливом і контролем керівника-спостерігача.

Формувальник – керівник, який слідкує за усім, що відбувається навкруги, і здатен швидко реагувати на інновації, будучи впевненими в тому, що успіх на їхньому боці. Він залишається осторонь різноманітних інновацій, які ще не є реалізовані іншими організаціями на практиці, та лише після власного спостереження та думки експертів, із задоволенням прагне впроваджувати їх на власному виробництві. У разі впливу за допомогою постановки керівник-формувальник на передній план виставляє завдання вирішення операційної мети, а основне обмеження полягає в аналізі досягнутого результату.

Наглядач – керівник, який орієнтований на інноваційну діяльність і вмінням в нестандартних ситуаціях знаходити швидкі та гнучкі рішення. Він прагматичний і йому подобається бути в центрі подій, беручи активну участь щодо розвитку інновацій за межами організації, але своєю виваженістю та прагматичністю не впроваджує їх на власному підприємстві. У разі впливу за допомогою правил керівник-наглядач встановлює відповідні правила, за якими мають реалізуватися рішення, які орієнтовані на досягнення мети.

Впроваджувач – керівник, який орієнтований на майбутнє і всі свої сили спрямовує та натхнення на розуміння природи інновацій, загалом. Він розуміє всю складність і необхідність нововведень, як рушійну силу в суспільстві, так і в організації, зокрема. Найкращі риси такого типу керівника – потік різноманітних ідей, натхнення, ризик. У разі впливу за допомогою розвитку керівник-впроваджувач створює сприятливі умови для розвитку особистості своєї та підлеглих.

Бюрократ – керівник, який сліпо дотримується певних правил, догм, стереотипів щодо інновацій. Він самостійно не здійснює пошук різноманітних інновацій і не користується тими, які уже впроваджені іншими підприємствами і здобули визнання. При впливі за допомогою системи керівник-бюрократ передбачає створення кібернетичного циклу управління як основного важеля контролю за процесами, що відбуваються.

Дослідник – керівник, будує свої стосунки із співробітниками на шанобливо-чуйному ставленні. Він намагається допомогти співробітникам, керуючись передусім їхніми бажаннями і потребами. У разі впливу за допомогою комунікації керівник-дослідник дає можливість підлеглим приймати рішення, але як правило прийняті рішення підлегли ігнорують і відхиляють.

Координатор – керівник, який знаходить незвичні, але компромісні рішення. Він стабілізує як владу в організації, так і суспільну ситуацію у країні, загалом в умовах перехідного періоду. У разі впливу за допомогою координації шляхом погодження керівником-координатором деяких сфер діяльності вдається знизити ступінь конфліктності під час діяльності підприємства.

Організатор – керівник професіонал та реаліст. Він постійно підтримує зв'язок із зовнішнім світом, який є за межами підприємства та всередині підприємства, захищає інтереси співробітників. За впливу за допомогою причетності керівник-організатор залучає підлеглих до процесу формування, забезпечення та здійснення мети.

Керівники інноваційної діяльності відповідного типу, мають певні риси, які їх відрізняють один від одного (табл. 3).

Таблиця 3

Характерні риси відповідного типу керівника інноваційної діяльності

<p>Керівник-консерватор</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: інтроверт, спокійний, дисциплінований; – серйозна особистість, зосереджена на собі; – нетерплячий і нетерпимий до випадкових ідей, бажань підлеглих, впровадження чогось нового; – любить порядок 	<p>Керівник-командир</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: високо-мірний, точний, неврівноважений; – нетерпимий до розгубленості та легко-важності; – енергійний, схильний до нервових зривів; – орієнтований на завдання; – приділяє багато часу деталям 	<p>Керівник-оцінювач</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: об'єктивний, витриманий, реалістичний; – в роботі покладається на ідеї підлеглих; – проявляє високу турботу до підлеглих; – здатний до глибокого аналізу подій; – добрий співбесідник, вільний у спілкуванні 	<p>Керівник-новатор</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: креативний, впевнений, розумний; – має дуже високий ступінь інтелекту; – завойовує авторитет, допомагаючи підлеглим; – безкорисливо ініціює ідеї разом із підлеглими; – ідейна особистість з оригінальним та радикальним мисленням
<p>Керівник-спостерігач</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: обережний, неемоційний, недовірливий; – не має оригінальних ідей та утримує підлеглих від будь-яких проєктів; – через загальмованість негативно впливає на підлеглих; – відсутня уява та гарячковість 	<p>Керівник-формувальник</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: спонтанний, серйозний, динамічний; – лідирує у виконанні завдань; – імпульсивний, не дуже терплячий, збуджуваний; – створює модель для використання зусиль підлеглих; – бачить команду, як збільшене “Я” 	<p>Керівник-наглядач</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: розважливий, чіткий, об'єктивний; – намагається об'єднати ідеї; – дисциплінований, має твердий характер; – визначає критерії, але не володарює 	<p>Керівник-впроваджувач</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: енергійний, індивідуаліст, винахідливий; – вміє направляти ідеї в потрібне русло; – прагне до різноманітності; – не любить легковажних та нереальних ідей; – трансформує реальні ідеї в завдання, які можна виконувати
<p>Керівник-бюрократ</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: теоретик, плановий, старанний; – спокійний тільки в тому разі, якщо сам перевірить кожену деталь; – зосереджений на собі – при розв'язуванні проблеми приділяє особистим ідеям 	<p>Керівник-дослідник</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: стійкий, товариський, неоригінальний; – піддається впливам; – не допускає застою та втрати зв'язків; – дипломатичний із підлеглими; – здатний не замикатися на своїх проблемах 	<p>Керівник-координатор</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: дружлюбний, довірливий, сумлінний – стійкий, не замикається на своїх проблемах; – має невеликий вплив; – найбільше відчуває потребу в команді; – усвідомлює індивідуальні потреби підлеглих 	<p>Керівник-організатор</p> <ul style="list-style-type: none"> – типові риси: комунікабельний, індивідуаліст, проникливий; – ініціює творчу діяльність підлеглих; – відкритий з підлеглими; – бере на себе відповідальність; – націлює працівників на те, що вони можуть зробити найкраще

Отже, проаналізувавши запропоновані нами стилі керівництва в інноваційній діяльності, типи керівників, які відповідають цьому стилю та їх вплив відносно його типу керівника інноваційної діяльності, пропонуємо відповідно до орієнтації керівника три форми влади, які і проаналізуємо.

Технократична влада – влада, у якій керівник орієнтується на результат підприємства в здійсненні інноваційної діяльності. Технократична влада передбачає: раціональність та планованість реалізації інноваційної діяльності підприємства, загальнокультурний розвиток підлеглих, як основу продуктивних сил для впровадження та розвитку виробничих інновацій.

Влада наукової еліти – влада, у якій керівник орієнтується на зовнішні потреби в здійсненні інноваційної діяльності, тобто потреби споживачів, глобальні потреби суспільства. Влада наукової еліти відображає реалізацію інноваційних процесів на підприємстві та найм фахівців для функціонування суспільного виробництва та держави в умовах науково-технічної революції.

Гуманістична влада – влада, у якій керівник орієнтується на сприятливий психологічний клімат у здійсненні інноваційної діяльності, задля визнання зовнішнім світом. Гуманістичній владі притаманне: стратегічне мислення та бачення майбутнього керівником та співробітниками, розвиток сильної корпоративної культури, практика наділення підлеглих владою, командна робота та вільний обмін інформацією.

Отже, проблеми сьогодення, пов'язані з питанням вивчення керівництва інноваційною діяльністю. Як відомо, ефективне керівництво інноваційною діяльністю сприяє стабільності у розвитку та впровадженні інновацій, вирішенню інноваційних проблем, сприятливому психологічному клімату у команді, готовності кожного підлеглому долучатись до виконання завдань інноваційної діяльності, генерування ідей. Колектив за ефективного керівництва інноваційною діяльністю працює як злагоджений механізм у тому разі, якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети, управляти думкою колективу, планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підлеглих на інноваційну роботу та досягнення високих результатів. Уся ця сукупність дій, яку здійснює керівник з метою забезпечення бажаної поведінки своїх співробітників у сфері інноваційної діяльності передбачає використання ефективного та дієвого стилю керівництва інноваційною діяльністю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, розуміння керівниками усіх рівнів сутності та схеми здійснення керівництва інноваційною діяльністю сприятиме збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів підприємства, що своєю чергою призведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень. На основі аналізу стилів керівництва інноваційною діяльністю, запропонованих сучасними науковцями, ми запропонували власний стиль керівництва інноваційною діяльністю, який взаємопов'язаний з типом керівника інноваційної діяльності, впливом в інноваційній діяльності та формою влади керівника інноваційної діяльності. Змоделивавши в тривимірну модель запропонований стиль керівництва інноваційною діяльністю, виділили дванадцять індивідуальних стилів, які виражаються через орієнтацію керівника під час здійснення керівної інноваційної діяльності: орієнтація на інноваційні процеси виробництва, орієнтація на інноваційні процеси працівників, орієнтація на інноваційні процеси суспільства.

1. Довгань Л. Є. Менеджер – підготовка та перепідготовка / Л. Є. Довгань, В. Д. Немцов. – К.: МП “ОКО”, 1993. – 126 с. 2. Завлина П. Н. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели ; под ред. П. Н. Завлина. – [изд. 2-е, переработ. и доп.]. – М., ЦИСН, 1998. – 568 с. 3. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / [П. М. Завлина и др] ; под ред. П. М. Завлина. – М.: ОАО “НПО” Изд-во “Экономика”, 2000. – 475 с. 4. Управление проектами. Практическое руководство. – М.: “ЮРКНИГА”, 2003. – 288 с. 5. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с. 6. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И.В. Андреевой]. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с. – (Бизнес-бестселлер). 7. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко [Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп.]. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2008. – 435 с.