

УДК 331.1

О. Є. Кузьмін,  
доктор економічних наук, професор,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
Н. О. Колінко,  
Національний університет "Львівська політехніка"

## ОСОБЛИВОСТІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА-ІННОВАТОРА

*У статті розглянуто підходи науковців щодо особливостей трудової діяльності сучасних керівників. Зведено основні вимоги, які повинні наділяти керівника-інноватора у його трудовій діяльності. Проведене дослідження дає нам змогу поглиблено вивчити особливості трудової діяльності керівника-інноватора для формування практичних рекомендацій керівникам сучасних підприємств, впровадження яких буде сприяти збільшенню ефективності інновацій.*

*The article considers the approaches of scientists regarding the features of employment of modern managers. Summarize key requirements that should be accorded head-innovator in his labor activities. The conducted research allows us to explore in depth features employment head-innovator of practical recommendations for managers of modern enterprises, implementation of which will help to increase the efficiency of innovation.*

*Ключові слова: керівник-інноватор, трудова діяльність керівника-інноватора, вплив, влада, лідерство.  
Key words: head-innovator, labor head-innovator activity, influence, power, leadership.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМ

Розвиток інноваційного прогресу та жорстокі умови конкурентної боротьби між суб'єктами ринку вимагають нових підходів до трудової діяльності керівника. Трудова діяльність керівника в умовах прискорення науково-технічного прогресу тісно пов'язана з інноваціями в усіх сферах функціонування підприємства. В цих умовах виникає необхідність формування нового типу управління керівника-інноватора здібності якого, кваліфікація і професійне вміння, визначають перспективи розвитку організації.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади трудової діяльності керівника, зайнятого в інноваційній сфері, викладені у працях українських та зарубіжних науковців, це, зокрема, М.Д. Виноградський, А.В. Гайков, З.М. Димитриєва, П. Друкер, П.Н. Завлина, І.Б. Лебедева, Т.І. Лепейко, П.П. Микитюк, А.І. Михайлова, С.Г. Пастушенко, С.Г. Турчина, Р.А. Фатхутдінов, Й. Шумпетер та інших. У наукових роботах висвітлено погляди авторів на сутність керівника інноваційної діяльності та особливості його трудової діяльності. Не дивлячись на зацікавленість вчених до вивчення даного питання, спостерігається відсутність систематизованих акцентів щодо його трудової діяльності. Зазначене негативно впливає на результативність впровадження нововведень в організації і зумовлює необхідність подальших досліджень особливостей трудової діяльності керівника-інноватора.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Дослідження даної проблеми зумовлює аналіз особливостей трудової діяльності керівника-інноватора.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах прискорення науково-технічного прогресу різко зростає роль керівників-інноваторів. Керівник-інноватор — це особа, яка керує та ініціює розробку та впровадження інновацій і відповідає за їх реалізацію. Для організації керівник-інноватор — людина-реформатор, яка створює умови ефективної реалізації в організації досягнень науково-технічного прогресу та конкурентоспроможності. Трудова діяльність керівника-інноватора — це застосуван-

ня навичок, знань, цінностей, здібностей, мислення, якостей, функцій, принципів для досягнення стратегічних цілей організації та здійснення ефективної інноваційної діяльності.

Специфіка інноваційної діяльності зумовлює особливий характер трудової діяльності керівника у цій сфері. Трудова діяльність керівника-інноватора має творчий характер і потребує великого багажу знань, зумовлює схильність особистості до аналітичної діяльності і вміння концентруватися в певні моменти часу на окремих проблемах.

Автори Завлина П.Н., Казанцева А.К., Миндели А.Э. для здійснення трудової діяльності інноваційного менеджера виділяють основні вимоги:

- творчий характер;
- різноманітні знання;
- схильність особистості до аналітичної діяльності;
- уміння концентруватися у визначені моменти часу на обмежених проблемах [1, с. 73].

Автори Лепейко Т.І., Коюда В.О., Лукашов С.В. виділяють чотири складові трудової діяльності керівника проекту:

- інженерна підготовка;
- ділові якості;
- економічне мислення і досвід роботи;
- вміння взаємодії з фахівцями різного рівня, профілю і кваліфікації [2, с. 329].

Пастушенко С. Г. виділяє три категорії вимог щодо трудової діяльності керівника інноваційного підприємства:

- теоретичні знання і навички у сфері практики управління;
- комунікабельність і вміння працювати з людьми;
- компетентність у галузі спеціалізації інноваційної організації [3, с. 249].

Автор Димитриєва З. М. наводить п'ять компонентів для здійснення трудової діяльності сучасним керівником:

- формальні вимоги (освіта, стан здоров'я, юридична підготовка та ін.);
- знання (володіння загальними і конкретними знаннями в спеціальній області, сфері бізнесу та економіки, менеджменту, знання специфічного ринку, знання регламенту компанії і т.д.);

— навички та вміння (можливість виконувати дії, приймати рішення, необхідні для ефективного виконання обов'язків);

— установки (світогляд, погляд і відносини, які сприяють правильному виконанню обов'язків);

— ділові та особистісні якості (психологічні характеристики особистості та характеру, сприяють виконанню функцій керівника) [4, с. 229].

П. Друкер у багатьох своїх працях підкреслював, що професійний талант і вміння керувати були вирішальними факторами перетворення таких країн, як Сполучені Штати Америки, Японія, Англія, Німеччина в могутні індустріальні держави [5, с. 9]. Отже, ефективна трудова діяльність керівника забезпечить його організації економічний, технологічний та соціальний розвиток, а у майбутньому цей розвиток забезпечений і державі, у якій здійснює свою діяльність підприємство.

Аналізуючи особливості трудової діяльності керівника-інноватора, наведемо характерні відмінності у табл. 1 між двома радикально відмінними типами керівників: інноватор та консерватор.

Трудова діяльність керівника-інноватора полягає в необхідності постійного спілкування з людьми та постійною пошуку і впровадження інновацій. Щоб успішно здійснювати ефективну інноваційну діяльність, приймати оптимальні рішення, працювати з людьми, керівник повинен поєднувати в собі навички, знання, цінності, здібності, мислення, якості, функції та принципи.

Наведемо зведені нами у табл. 2 основні вимоги, які повинні висуватись до керівника-інноватора в його трудовій діяльності [1; 2; 3; 4].

Робота керівника-інноватора потребує наявності таких компонентів:

1. При здійсненні інноваційної діяльності керівнику-інноватору необхідно володіти певними навичками:

**Таблиця 1. Характерні відмінності керівника інноватора та керівника консерватора**

Ознаки	Характерні особливості	
	Керівник-інноватор	Керівник-консерватор
Бачення дійсності	Евресичне	Проблемне
Сприйняття	Реалістичне	Системне
Рішення	Ініціативне	Раціональне
Тип особистості	Екстраверт	Інтроверт
Прийняття рішення	Колегіальне	Єдиноначальне
Вид розпорядження	Прохання	Наказ
Результат	Ініціація змін	Забезпечення стабільності
Авторитет	За роботою	За посадою

— психологічні — керівник-інноватор повинен володіти необхідними навичками самоконтролю та лідерства;

— професійні — керівник-інноватор для ефективної інноваційної діяльності повинен володіти навичками риторики, спілкування, слухання, аргументації і переконання, делегування, управління, точної передачі і аналізу інформації, аналізу інноваційної діяльності.

2. При здійсненні інноваційної діяльності керівнику-інноватору необхідно володіти загальними знаннями в сфері:

— гуманітарних наук — керівник-інноватор володіє основами літератури, лінгвістики, музики, філософії, мистецтва, релігії та образотворчого мистецтва;

— соціальних наук — керівник-інноватор володіє основами соціології, психології, права, політології, історії та економіки;

— природничих наук — керівник-інноватор володіє основами математики, хімії, фізики, біології та медицини;

— технічних наук — керівник-інноватор володіє основами машинознавства, електротехніки, теплотехніки, гідротехніки, радіотехніки, будівництва та гірництва задля розвитку техніки і визначення способів найкращого її використання.

3. При здійсненні інноваційної діяльності керівник-інноватор відповідає необхідним цінностям:

— моральні — керівник-інноватор є людиною чесною і вимагає абсолютної чесності та прямоти від своїх працівників, чесні та щирі взаємини будують повну довіру;

— корпоративні — керівник-інноватор орієнтує підрозділи та працівників на стратегічні цілі підвищуючи ініціативу працівників зайнятих у сфері інноваційної діяльності, забезпечує відданість загальній справі, підтримує потяг до творчості, полегшує спілкування.

4. При здійсненні інноваційної діяльності керівник-інноватор використовує мислення:

— практичне — формується для вирішення практичних завдань і проблем інноваційної діяльності;

— раціональне — керівник-інноватор оцінює і реалізує процеси інноваційної діяльності;

— аналітичне — керівник-інноватор організовує роботу спираючись на власну інтуїцію та увагу з метою визначення інноваційної діяльності.

— теоретичне — формується теоретична система знань, яка використовується для реалізації інновацій на практиці;

— репродуктивне — керівник-інноватор застосовуючи готові знання та уміння удосконалює інноваційну діяльність;

— творче — керівник-інноватор здійснює пошук та накопичує нові знання та уміння

**Таблиця 2. Вимоги до керівника-інноватора у трудовій діяльності**

Вимоги до керівника-інноватора	Визначення вимог керівника-інноватора	Графічна інтерпретація вимог керівника-інноватора
Навички	Це придбання нових знань і вмінь, що надбані в процесі навчання або життя керівника-інноватора	<pre> graph TD     A[Психологічні] &lt;--&gt; B[Навички керівника-інноватора]     B &lt;--&gt; C[Професійні]             </pre>
Знання	Це володіння результатом сукупних відомостей для здійснення керівником-інноватором	<pre> graph TD     A[Основ гуманітарних наук] &lt;--&gt; B[Знання керівника-інноватора]     C[Основ соціальних наук] &lt;--&gt; B     D[Основ природничих наук] &lt;--&gt; B     E[Основ технічних наук] &lt;--&gt; B             </pre>
Цінності	Це набір стандартів, критеріїв і норм, що втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають як еталон для керівника-інноватора	<pre> graph TD     A[Моральні] &lt;--&gt; B[Цінності керівника-інноватора]     B &lt;--&gt; C[Корпоративні]             </pre>
Мислення	Це поєднання пізнання і творчого перетворення образів і уявлень, зафіксованих у пам'яті керівника-інноватора для здійснення інноваційної діяльності	<pre> graph TD     A[Практичне] &lt;--&gt; B[Мислення керівника-інноватора]     C[Теоретичне] &lt;--&gt; B     D[Рациональне] &lt;--&gt; B     E[Професійне] &lt;--&gt; B     F[Стратегічне] &lt;--&gt; B     G[Креативне] &lt;--&gt; B     H[Репродуктивне] &lt;--&gt; B     I[Творче] &lt;--&gt; B             </pre>

для здійснення інноваційної діяльності;

— професійне — комплексне осмислення проблем інноваційної діяльності за допомогою системності, гнучкості, нестандартності, практичності та комплексності осмислення інноваційних проблем і вміння визначення стратегії для їх вирішення;

— стратегічне — керівник-інноватор враховує прогнозує як в найближчий так і віддалений час розвиток інноваційної діяльності у внутрішньо організаційному середовищі;

— креативне — керівник-інноватор за допомогою ініціативності і готовності до конструктивних змін застосовує уміння розробляти, проектувати та розраховувати інноваційні технологічний процеси.

5. При здійсненні інноваційної діяльності в залежності від рівня ієрархії керівник-інноватор повинен володіти певними здібностями:

— концептуальні — здібності керівника-інноватора виражаються в упорядкуванні, налагодженості, досягненні єдності інноваційного процесу, організації та спрямованості до інноваційної діяльності, досягненні поставлених стратегічних цілей інноваційної діяльності найбільш продуктивним методом, створення ціннісної організації;

— міжособові — здібності керівника-інноватора виражаються у правильності роботи, створення нових інноваційних проектів, через спілкування, творчого опанування знань, навичок і умінь у роботі, бажання розумно організувати процес інноваційної діяльності;

— технічні — здібності керівника-інноватора виражаються у процесі виробництва з позиції раціональної доцільності кожної нової думки чи ідеї, що є частиною інноваційного процесу.

6. При здійсненні інноваційної діяльності керівнику-інноватору притаманні необхідні якості:

— загальні (особистісні) — керівник-інноватор повинен володіти такими особистісними якостями, як рішучість, ризикованість, креативність, кмітливість, ініціативність, впевненість, наполегливість, відкритість, точність, вимогливість, працьовитість, самокритичність, відмінне здоров'я, сангвістичний тип темпераменту, середній вік;

— конкретні (ділові) — керівник-інноватор повинен володіти такими діловими якостями, як освіта, компетентність, інноваційне мислення, аналітична діяльність, професійна ерудиція, творчий пошук, почуття інтуїції, наукова фантазія;

— спеціальні (управлінські) — керівник-інноватор повинен володіти такими управлінськими якостями як організування людей, колективне вирішення завдань, мінімум делегування повноважень, планування робочого часу.

7. При здійсненні інноваційної діяльності керівник-інноватор повинен управляти певними функціями:

— прогнозування — керівник-інноватор прогнозує інноваційний розвиток на тривалу перспективу;

— планування — керівник-інноватор обґрунтовує ос-

Якості	Це найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність керівника-інноватора	
Здібності	Це індивідуальні властивості керівника-інноватора, які визначають успіх інноваційної діяльності	
Функції	Це вид діяльності необхідний для реалізації завдань управління інноваціями керівником-інноватором	
Принципи	Це певні правила, сформульовані на основі пізнання законів чи закономірностей для здійснення керівником-інноватором	

новні напрями інноваційної стратегії, охоплюючи розробку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технологій та організації її виробництва, які мають на меті визначення перспективних напрямів розвитку організації спираючись на її інноваційний потенціал та прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі;

— організування — керівник-інноватор розподіляє функціональні обов'язки між підлеглими для виконання та реалізації інноваційних планів, програм, проектів;

— мотивування — керівник-інноватор визначає дієві стимули щодо спонукання працівників до зацікавленості в результатах своєї праці з створення і реалізації інновацій;

— контролювання — керівник-інноватор здійснює облік, оцінює й аналізує результати розробки й реалізації інноваційного розвитку;

— регулювання — керівник-інноватор аналізує через зворотний зв'язок реалізацію інноваційної діяльності.

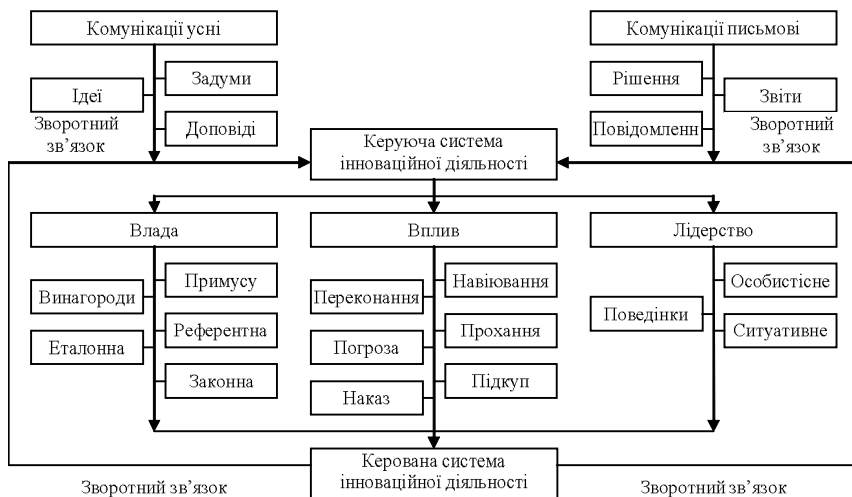
8. При здійсненні інноваційної діяльності керівник-інноватор повинен відповідати такими принципами:

— цілеспрямованості — керівник-інноватор орієнтується на формування стратегічних цілей та завдань;

— визначеності — керівник-інноватор наділений високим рівнем інтелекту для оцінки запропонованих інноваційних ідей;

— комплексності — керівник-інноватор практично організовує виконання конкретних цілей та завдань інноваційної діяльності;

— системності — керівник-інноватор узгоджує між



**Рис. 1. Основні складові забезпечення трудової діяльності керівника-інноватора**

визначеними цілями інноваційної діяльності та їх реалізацією;

— взаємозалежність — керівник-інноватор здійснює застосування сукупності заходів, узгоджених між собою для реалізації інноваційної діяльності;

— послідовності — керівник-інноватор реалізує послідовне виконання та впровадження заходів інноваційної діяльності;

— оперативності — керівник-інноватор своєчасно реалізує заходи щодо здійснення інноваційної діяльності;

— регулярності — керівник-інноватор здійснює постійний пошук інновацій для забезпечення інноваційної діяльності.

Окрім вище вказаних компонентів, якими має бути наділений керівник-інноватор, в його трудовій діяльності не можна нехтувати інтуїцією — здатність осягнення істини спостереженням і складанням поодиноких випадків, минаючи логічні обміркування і доведення.

Тобто, відповідаючи певним вимогам, маючи належні знання, навички, здібності, розвинену культуру мислення, притаманні особистісні якості, функції, принципи та використання інноваційних методів керівник-інноватор здійснює свою трудову діяльність та формує висновки.

Основою трудової діяльності керівника-інноватора є забезпечення досягнення інноваційних процесів, які відбуваються у виробничих і соціальних процесах організації. Своєю місією керівник-інноватор реалізує через своїх підлеглих (працівників інноваційної діяльності: дослідників, техніків, допоміжного та іншого персоналу). Для забезпечення трудової діяльності керівник-інноватор повинен бути наділений трьома складовими менеджменту які зображені на рис. 1.

**Влада** — це можливість керівника-інноватора впливати на поведінку працівників, задля досягнення бажаного результату. Американські спеціалісти вважають основними формами влади є:

— влада примусу — влада, яка базується на засадах примусу, страху та покарання;

— влада винагороди — влада, яка базується на засадах винагороди та заохочення;

— референтна влада — влада, яка базується на засадах лідерства, особистих якостях та прикладі;

— експертна влада — влада, яка базується на засадах професіоналізму та компетентності;

— законна влада — влада, яка базується на засадах традицій та законів.

**Вплив** — це будь-яка поведінка керівника-інноватора, яка активно діє на поведінку працівників задля досягнення бажаного результату. Основними формами впливу можна вважати:

— навіювання — вплив, який базується на засадах особистого прикладу поведінки, авторитету;

— переконання — вплив, який базується на засадах логічного слова, емоцій, дискусії, наведення прикладів;

— прохання — вплив, який базується на засадах слова при добрих стосунках;

— погроза — вплив, який базується на засадах залякування, обіцянки спричинення зла;

— підкуп — вплив, який базується на засадах схиляння на свій бік будь-якими засобами;

— наказ — вплив, який базується на засадах офіційного розпорядження без обговорення.

**Лідерство** — це здатність керівника-інноватора впливати на окремих працівників, направляючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Виділяють три підходи до лідерства:

— особистісне — лідерство, яке базується на засадах використання особистісних характеристик зовнішності, інтелекту, порядності, чесності, справедливості, об'єктивності, компетентності, ініціативності, рішучості, дисциплінованості, пунктуальності, вимогливості, впевненості;

— поведінки — лідерство, яке базується на засадах манери поведінки: автократична — орієнтована на роботу, демократична — орієнтована на людей;

— ситуативне — лідерство, яке базується на засадах визначення манер поведінки та особистісних характеристик, найповніше відповідають визначеній ситуації.

Існує зворотна залежність керуючої системи від керованої системи у вигляді комунікацій.

Комунікації — це обмін інформацією, на основі якої керівник-інноватор отримує необхідні відомості для прийняття ефективного рішення. Можна виділити такі види комунікацій:

— усні — комунікації, які базуються на засадах передачі інформації за допомогою слів;

— задуми — це свідома настанова на визначену тему, проблему;

— ідеї — це уява, яка відображає дійсність у свідомості людини і виражає її для переконання у вигляді думки;

— доповіді — це усне відображення сутності питання або дослідження стосовно певної ситуації чи проблеми;

— письмові — комунікації, які базуються на засадах передачі інформації за допомогою літер;

— рішення — це письмова альтернатива, яка містить програму дій для досягнення цілей;

— звіти — це письмове техніко-економічне повідомлення про діяльність або виконання певних завдань;

— повідомлення — це письмовий службовий документ, лист у якому сповіщається про діяльність, проблеми, перспективи.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, трудова діяльність керівника-інноватора — це клопітка і логічно організована праця, величезне терпіння і посидючість, неймовірна впертість та наполегливість. Трудова діяльність керівника-інноватора базується на можливості майбутньої модифікації.

Перспективою подальших досліджень є визначення особливостей трудової діяльності керівника-інноватора для формування практичних рекомендацій керівникам сучасних підприємств, впровадження яких буде сприяти збільшенню ефективності інновацій.

### Література:

1. Инновационный менеджмент: Справ. пособие / [Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели]. — СПб.: Наука, 1997. — 560 с.

2. Лепейко Т.І. Інноваційний менеджмент: [навчальний посібник] / Т.І. Лепейко, В.О. Коюда, С.В. Лукашов — Х.: ВА "ІНЖЕК", 2005. — 440 с.

3. Пастушенко С.Г. Організація та управління нововведеннями: [навч. посіб.] / С.Г. Пастушенко. — К.: АПСВ, 2006. — 576 с.

4. Димитриева З.М. Школа менеджмента [Книга практикуючого керівника і бізнес-тренера] / З.М. Димитриева. — СПб.: Речь, 2008. — 234 с.

5. Довгань Л.Є., Немцов В.Д. Менеджер — підготовка та перепідготовка / Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов. — К.: МП "ОКО", 1993. — 126 с.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2011 р.