

М. Kravchenko

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY
OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article presents the conceptual foundations of management of financial stability of an industrial enterprise, which reveal the essence of financial stability management, determine the object, subject, aim, tasks, functions and principles of management, generalize the criteria of efficiency of enterprise financial stability management according to fields of activity.

Key words: financial stability, industrial enterprise, management of financial stability, conceptual foundations.

© М. Кравченко

Надійшла до редакції 11.04.2011

УДК 331.1

**ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА
ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ХРОНОЛОГІЯ ТЕОРІЇ,
СУЧАСНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

ОЛЕГ КУЗЬМІН,

доктор економічних наук, професор Національного університету "Львівська політехніка"

НАТАЛІЯ КОЛІНКО,

*асистент Інституту підприємництва та перспективних технологій
Національного університету "Львівська політехніка"*

Стаття присвячена аналізу історичного ракурсу розвитку теорії керівництва та її впливу на сучасні теорії керівництва, які ґрунтуються на формуванні типу керівника майбутнього, визначенні напрямку його розвитку, відборі ефективного стилю керівництва та застосуванні нових форм влади з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного прогресу.

Ключові слова: керівництво, керівник-інноватор, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми. Серед проблем теорії і практики управління центральне місце відводиться комплексу проблем, пов'язаних із керівництвом. Саме керівництво є тим видом діяльності, яке пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно використовувати функції планування, організації, мотивування, контролювання та регулювання, якщо немає ефективного керівництва. Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб мотивувати діяльність підлеглих і направити її на досягнення цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми керівництва є предметом дослідження багатьох зарубіжних та українських учених, зокрема М. Армстронга, М. Альберта, Р. Блейка, М. Вудкока, Р. Дафта, П. Друкера, І. Іванової, А. Казанцева, О. Кузьміна, Р. Лайкерта, М. Мескона, Т. Мітчела, Д. Моутона, В. Ньюстрома, Б. Паригіна, Д. Френсиса, Ф. Хедоурі та інших. Однак дослідженню керівництва в інноваційній діяльності та акценту на посилення інноваційної підприємницької ризи в поведінці керівника до сьогодні приділяється недостатньо уваги, а без цих досліджень неможливо забезпечити розвиток організації та її конкурентоспроможність на ринку. Оскільки феномен керів-

ництва набуває такої важливої ролі, це зумовлює необхідність його постійного дослідження та розвитку.

Мета статті - дослідження особливостей керівництва при здійсненні інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Одна з найважливіших проблем, які постають перед сучасним бізнесом - це питання керівництва. Керівництво - це взаємовідносини між керівником та його підлеглими через їхній взаємний вплив задля спільної ініціації змін і досягнення майбутніх результатів, які б відображали їх спільні цілі.

Розуміння керівництва на сучасному етапі неможливе без теоретичного підґрунтя, яке дозволить виявити специфіку процесу керівництва на різних етапах суспільного розвитку. Різноманітні теорії керівництва представлені в семи групах, кожна з яких описується в табл. 1.

У працях деяких західних учених поняття "керівництво" ототожнюють із поняттям "лідерство", вважаючи, що формально наділений владою керівник організації і є неформальним лідером, тому в англійській, іспанській, німецькій та багатьох інших мовах не існує диференціації цих двох понять. У працях більшості українських учених поняття "керівництво" розмежо-

№ 4 (111) травень-червень 2011 р.

Таблиця 1. - Еволюція економічної думки на теорію керівництва

Період розвитку	Теорії керівництва	Основні положення
Початок ХХ ст.	Теорія великої людини	Керівник має природжені характеристики "героя", які дозволяють йому набувати владу й впливати на підлеглих. Найдавніші погляди на теорію керівництва визначали особистість, здатну поєднати людей та впливати на них засобами своїх власних, природжених здібностей.
Початок 1920-х років	Теорія особистісних якостей	У цей період багато вчених приділяють увагу особистісним якостям, якими наділяють успішного керівника. Зокрема Р. Стогдилл виділив такі з них: інтелект, ініціативність, навички взаємодії, впевненість у собі, прагнення взяти на себе відповідальність, чесність, агресивність, незалежність, стійкість до стресу. Д. Вадер і Г. Аллігер, під час наукових досліджень виділили шість особистісних якостей, які відрізняють успішних лідерів від усіх інших: розум, екстраверсія, домінантність, мужність, консерватизм, прагнення бути лідером. С. Кіркпатрик і Е. Лок виділили ряд особистісних якостей, які відрізняють керівників від простих людей: сила, наполегливість, завзятість (досягнення, амбіції, енергія, ініціатива), лідерська мотивація (персоналізована або соціалізована), чесність і цілісність, впевненість у собі (включаючи емоційну стійкість), пізнавальні здібності (здатність відсортувати інтерпретацію широкого діапазону різноманітної інформації), знання справи, професіоналізм. Т. Нефф і Д. Ситрин також вважають, що провідні керівники володіють рядом специфічних особистісних якостей: небайдуже ставлення до своєї справи, інтелект, комунікабельність, енергійність, самоконтроль, внутрішня рівноваженість, адекватна оцінка оточення, нормальні стосунки в сім'ї, позитивні установки, бажання робити саме те, що необхідно в конкретний момент.
Початок 1950-х років	Поведінкова теорія	Теорія ґрунтується на твердженні, що успішному керівнику притаманні ефективні форми поведінки. К. Левін і Р. Ліппет досліджували поведінку автократичного керівника, який прагне до централізованої влади, та демократичного керівника, який передає власні повноваження іншим. Р. Тенненбаум і У. Шмида у процесі наукових досліджень виявили, що керівник може бути автократом (орієнтованим на жорстке керівництво), демократом (орієнтованим на підлеглих) або представляти проміжний тип (коли використовується два стилі, поєднання яких залежить від обставин, а для успішного керівництва необхідно адаптуватися до цих обставин). Д. Боверс та інші вчені виділили два типи поведінки керівників: керівник, орієнтований на співробітників, який концентрує свою увагу на потребах підлеглих, та керівник, орієнтований на роботу, який спрямовує діяльність підлеглих. Р. Блей і Д. Моутон оцінювали керівників за дев'ятибальною шкалою, виходячи з двох критеріїв: рівень урахування інтересів людей та рівень урахування інтересів виробництва. Згруповані осі координат відображають п'ять основних стилів керівництва: менеджмент команди (9;9), менеджмент заміського клубу (1;9), менеджмент влади-підпорядкування (9;1), центристський менеджмент (5;5), ослаблений менеджмент (1;1). Ф. Юммаріно і Ф. Дансерес у процесі досліджень запропонували керівнику в рамках теорії особистісних якостей та поведінки індивідуалізоване керівництво, яке базується специфічній взаємодії між керівником і кожним підлеглим.
Початок 1960-х років	Ситуаційна теорія	Основна ідея теорії полягає в тому, що керівники можуть оцінювати ситуацію й адаптувати до неї свою поведінку. Ф. Фідлер запропонував ситуаційну модель керівництва, яка визначала ступінь орієнтації керівника на завдання та взаємовідносини, що вказували на стиль керівництва, відповідно до ситуації. За цією моделлю, перший тип – це керівник, який проявляє увагу до підлеглих, створює атмосферу взаємної довіри та поваги; другий тип – це керівник, орієнтований на завдання, який визначає напрямки діяльності й установлює робочі норми. П. Херсі й К. Бланшер запропонували ситуаційну теорію, основою якої є те, що працівники відрізняються один від одного за ступенем їх готовності до виконання завдань. За їх теорією, керівник може віддати перевагу одному із чотирьох стилів: стилю роз'яснення, стилю переконання, стилю участі, стилю делегування, які виникають у результаті різних поєднань орієнтації на завдання з орієнтацією на взаємовідносини. Т. Мітчел і Р. Хаус, досліджуючи стилі керівництва, запропонували теорію шлях-ціль, згідно з якою керівник повинен посилювати мотивацію підлеглих, щоб ті досягали особистих та організаційних цілей. Теорія шлях-ціль будує докладну класифікацію стилів керівництва: стиль підтримки, директивний стиль, стиль участі, стиль, орієнтований на досягнення. В. Врум і Ф. Істон запропонували свою ситуаційну модель, яка розглядає різноманітні ступені участі підлеглих у вирішенні проблеми і те, як кожен рівень участі впливає на якість і виваженість прийняття рішень керівника. Модель характеризує три основні компоненти: стиль участі керівника (індивідуальне рішення, індивідуальне консультування, групове консультування, надання допомоги, делегування повноважень), діагностичні питання (значущість рішення, значення підтримки, компетентність керівника, імовірність підтримки, взаєморозуміння групи з поставленими цілями, компетентність групи, уміння працювати в команді), вибір стилю рішення (тимчасова модель, модель розвитку). Д. Новел, С. Керр, П. Дорман та інші, аналізуючи керівництво, указують, що ситуаційні зміни можуть бути настільки вагомими, що замінюють або нейтралізують керівника, тож необхідність у ньому відпадає. В основному, цей стиль пропонується для організацій, у яких орієнтація на завдання та людей виявляються малозначущими або й непотрібними.

Період роз-витку	Теорії керів-ництва	Основні положення
Початок 1970-х років	Теорія впливу	<p>Теорія впливу вивчає, як впливають один на одного керівник і його підлеглі.</p> <p>Д. Дігман, П. Спектор та інші дослідники вивчали як фактор впливу модель особистості та керівництва, у яку ввійшли модель особистості керівника (Д. Дігман, М. Баррік, М. Моунт та інші), основою якої є п'ять основних особистісних факторів: екстраверсії, чуйності, сумлінності, емоційної стабільності, відкритості досвіду; модель якостей особистості та поведінки керівника (П. Спектор, Х. Лефкоурт, Т. Адорно та інші), основою якої є два особистісні атрибути: локус керівника й авторитарності.</p> <p>М. Рокіч, Д. Мак-Грегор, Д. Уодруп, Т. Баталер та інші, досліджуючи теорію керівництва, визначили, що на поведінку керівника й підлеглого, окрім особистісних якостей керівника, також впливають його установки й цінності. М. Рокіч склав список термінальних (предметних) цінностей, це переконання відносно бажаних життєвих цілей та інструментальних, це переконання відносно форм поведінки, прийнятних для досягнення цілей. Цінності допомагають виявити установки керівника по відношенню до себе й підлеглих. П. Палмер та інші науковці особливу увагу приділяють установці керівника по відношенню до самого себе – Я-концепції. Д. Мак-Грегор стверджує, що існує два ряди загальних установок по відношенню до особистості керівника, які описуються в теорії X – установки керівника, які орієнтовані на завдання, та теорії Y – установки керівника, які орієнтовані на працівників, але не виключають також орієнтації на завдання й виробництво.</p> <p>Д. Леонард і С. Страус під час досліджень запропонували когнітивний стиль керівництва, який визначає спосіб пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації керівником для визначення проблем і прийняття рішень. До такого стилю керівництва можна віднести модель форми мислення і домінанта півкулі (Х. Мінтзберг, Р. Рестах та інші), основою якої є дослідження правої й лівої півкулі мозку за допомогою концепції цілісного мозку: квадрат А пов'язаний з логічним та аналітичним мисленням, квадрат В пов'язаний із організаційним і деталізаційним мисленням, квадрат С пов'язаний з емоційним і чуттєвим мисленням, квадрат D пов'язаний з інтеграційним і творчим мисленням; стиль вирішення проблем Індикатором типів Майерс-Бріггс (К. Юнг, О. Кроджер та інші), основою якого є використання чотирьох пар атрибутів: інтроверсії-екстраверсії, сенсорики-інтуїції, мислення-почуття, рішення-сприйняття.</p> <p>К. Клаїн, Д. Конгер та інші досліджували й аналізували особистість і стиль керівника, використовуючи харизму. Харизматичний керівник володіє здатністю надихати й мотивувати підлеглих так, щоб ті діяли, перевершуючи свої звичайні можливості, незважаючи на всі перешкоди й особистісні переконання, впливаючи не тільки на їхні почуття, а й на їхній розум.</p>
Початок 1980-х років	Теорія взаємовідносин	<p>Ідеї керівництва пов'язують із взаємовідносинами, взаємодіями керівника і його підлеглих, їх впливом один на одного.</p> <p>Д. Бюрнс, Б. Басс, Н. Тічу та інші, досліджуючи керівництво, засноване, у першу чергу, на особистісних якостях керівника, запропонували трансакційне (процес взаємовідносин між керівником і його підлеглими) і трансформаційне (здатність здійснювати значні зміни в процесі взаємовідносин – надихати підлеглих на досягнення вищих результатів) керівництва.</p> <p>Р. Гренлеф, М. Поллейс запропонували теорію узгодженого керівництва, тобто керівник ставить інтереси підлеглих вище за свої, допомагає підлеглим визначити, що необхідно зробити і яку мотивацію застосувати для досягнення бажаних результатів.</p>
Початок 2000-х років	Сучасна теорія керівництва	<p>В основі сучасних теорій керівництва лежить розуміння світу як динамічного, мінливого, ризикованого та складного.</p> <p>Л. Довгань і В. Немцов пропонують для сучасного керівника високорозвинутих у технічному відношенні підприємств стиль керівництва “завдання ритму”. Особистим прикладом сучасні керівники, зайняті управлінням інноваційної діяльності, показують, як розробляти ідеї, упроваджувати й працювати в співдружності з іншими членами колективу, надавати свободу вибору в діях своїх кваліфікованих помічників та фахівців, але в той же час і висувати до них підвищені вимоги.</p> <p>А. Казанцев представив морфологічну матрицю формування керівництва, у якій визначив два поляри стилі керівництва: монополярний (авторитарний) і мультиполярний (колективний). На практиці в чистому вигляді поляри стилі керівництва зустрічаються вкрай рідко, тому керівнику пропонується використовувати певну комбінацію: авторитарний: монополярна → екстремальна система (Е), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → найбільш слабка система (С) та колективний: монополярна → найбільш слабка система (С), мультиполярна → проміжна система (П), монополярна → проміжна система (П), мультиполярна → екстремальна система (Е).</p> <p>О. Кузьмін і В. Гладунський розвивають “управлінську ґратку” Р. Блека і Д. Моутона, які запропонували стиль керівництва на засадах компромісу інтересів. Автори пропонують тривимірне трактування стилю керівництва, де доцільно враховувати такі параметри: турботу керівника про ефективність виконуваних робіт працівниками фірми, турботу про працівників фірми, турботу керівника про задоволення особистих потреб.</p> <p>І. Адизес пропонує стиль керівництва РАЕІ-функцій, де описує чотири функції, які необхідні для ідеального керівника: Р – (Producing) виробник, А – (Administating) адміністратор, Е – (Entrepreneur) підприємець, І – (Integrating) інтегратор. Кожна функція РАЕІ націлена на конкретне завдання: Р: Що? А: Як? Е: Коли? І: Хто?</p> <p>Р. Дафт, досліджуючи лідерство, запропонував “стратегію повсякденних змін”, де пропонує керівнику навчитися використовувати повсякденні стратегії, які здатні помітно вплинути на все підприємство. Стратегії варіюються від індивідуальних дій (керівник працює один): яскраве самовираження, протидія опонентам до спільних дій (керівник працює з іншими людьми): вербальне джиу-джитсу, створення стратегічних альянсів.</p>

Примітка: таблиця складена на основі джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6]

вується із поняттям "лідерство" з огляду на те, що в будь-якій організації обов'язково з'являється свій неформальний лідер, вплив якого на поведінку оточуючих може бути сильнішим, ніж формального керівника. Ми пропонуємо розмежувати ці два поняття, але пам'ятати, що і керівництво, і лідерство однаково важливе для організації. Ефективний керівник, якому притаманні якості: раціональність, наполегливість, працездатність, обережність, вміння вирішувати проблеми, аналітичний склад розуму, вміння стабілізувати ситуацію, посадова влада, зобов'язаний бути лідером, якому притаманні якості: творчість, новаторство, рішучість, уява, вміння надихати людей, схильність до експериментів, ініціатива в здійсненні змін, особисті-

сна влада, тому що керівництво й лідерство асоційовані з різними якостями, при цьому ці якості забезпечують перевагу організації на ринку. Необхідні для керівника і лідера якості, знання, навички, здібності, функції можуть поєднуватися в одній людині. Керівник зайнятий у сфері інноваційної діяльності прагне до балансу якостей лідера та якостей управлінця.

В інноваційній діяльності більше, ніж у будь-якій іншій діяльності, успіх залежить від індивідуальних особливостей керівника та ступеня його підготовки, що ускладнює процес керівництва. Багато дослідників, аналізуючи особливості керівника інноваційного підприємства, дають різні термінологічні визначення та їхні трактування. Ці поняття наведені в табл. 2.

Таблиця 2. - Запропоновані дослідниками термінологічні визначення керівника, зайнятого у сфері інноваційної діяльності, та їх трактування

Літературні джерела	Запропоноване визначення керівника інноваційної діяльності та його трактування
<i>Організація та управління інноваційною діяльністю / [за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова]. – Харків : НТУ "ХПІ", 2008. – 1025 с.</i>	Інноватор – керівник-ентузіаст, захоплений новою ідеєю, який готовий докласти максимум зусиль, щоб утілити її в життя, і лідер-підприємець, який, ризикуючи, узявся за проект, знайшов інвестиції, організував виробництво, просував новий товар на ринок і тим самим реалізував свій комерційний інтерес [с. 947].
<i>Гордієнко Л. Ю. Інноваційний менеджмент / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 148 с.</i>	Інноваційний менеджер – це фахівець з управління різними фазами інноваційного процесу [с. 136].
<i>Стадник В. В. Інноваційний менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.</i>	Інноватор – керівник, який ініціює процес упровадження інновацій і бере на себе відповідальність за його реалізацію [с. 452].
<i>Шапіро С. Б. Знакомьтесь: современный менеджер (Портрет в интерьере рынка) / С. Б. Шапіро, В. В. Тарасенко. – Харьков, 1997. – 100 с.</i>	Ініціативний керівник – це гнучка й активна в діях і вчинках людина, що не користується шаблонами мислення й поведінки, здатна знайти найкращий шлях і кошти для виконання поставлених перед трудовим колективом завдань [с. 80].
<i>Уилсон А. Управление и творчество при проектировании систем / А. Уилсон, М. Уилсон ; [пер. с англ. под ред. О. А. Суханова]. – М. : Сов. радио, 1976. – 256 с.</i>	Перетворюючий лідер – це керівник, який бере на себе тягар перебудови організації, визначає необхідність змін, створює новий погляд, забезпечує його підтримку й тим самим перетворює організацію [с. 14].

Проаналізувавши детальніше термінологічні визначення науковців і подані ними трактування, запропонуємо для керівника, зайнятого у сфері інноваційної діяльності термін "керівник-інноватор" і дамо йому визначення. Керівник-інноватор - це керівник, який ефективно взаємодіє з підлеглими, поєднуючи якості управлінця й лідера для концентрування уваги та об'єднання зусиль підлеглих на створенні нових моделей творчого перетворення дійсності. Керівники-інноватори повинні активно створювати можливості для розкриття, підтримки та введення в дію творчого потенціалу підлеглих. Об'єктом керівництва керівника-інноватора є інноваційна діяльність, інноваційний процес. Суб'єктом керівництва керівника-інноватора є менеджери (лінійні, функціональні, проектні), спеціалісти (аналітики, експерти, консультанти, новатори).

Керівник-інноватор має бути: жорстким, але не жорстоким; поважним, але з почуттям гумору; безкомпромисним, але справедливим; рішучим, але не самовпевненим; оптимістом, але водночас реалістом; енергійним, але не фанатиком; ризикованим, але лише після ретельного обміркування; владним, але не авторитарним.

Дослідження діяльності керівника розпочнемо з побудови структури керівництва в інноваційній діяльності, яка зображена на рис. 1. У структурі запропоновано нами новий стиль керівництва, який притаманний керівнику-інноватору, а також відповідні форми влади та впливу на підлеглих в інноваційній діяльності.

Перш ніж перейти до узагальнення та визначення керівництва в інноваційній діяльності, слід конкретніше проаналізувати зміст категорії "інноваційна діяльність". Найбільш повне визначення дає П. П. Микитюк: "Інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспроможних товарах і послугах" [12, с. 339].

На нашу думку, інноваційну діяльність у структурі керівництва слід розглядати як діяльність, яка потребує інноваційного типу керівника, інноваційного стилю керівництва й застосування нових форм влади, які базуються на засадах впливу через участь до співробітництва та поєднання як авторитету влади, так і влади авторитету з метою досягнення соціального, економічного, науково-технічного ефекту.

Керівник-автократ - це керівник, який прагне централізувати владу, засновуючи її на посадових повноваженнях, жорсткому контролю за розподілом винагороди.

Керівник-інноватор - це керівник, який ініціює розробку та впровадження інновацій і відповідає за їх реалізацію.

Керівник-ліберал - це керівник, який не прагне цент-

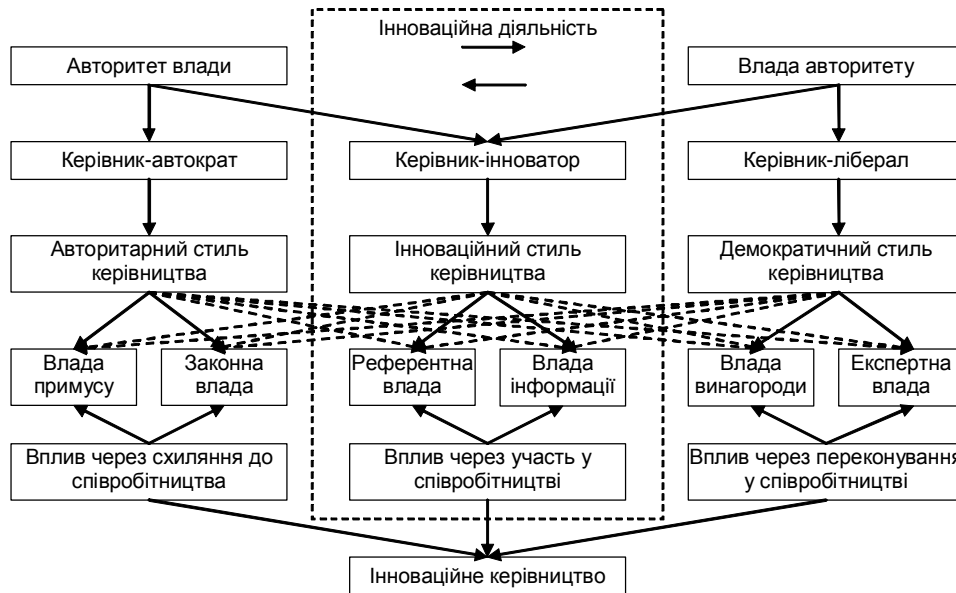


Рис. 1. Структура керівництва в інноваційній діяльності.

ралізувати владу й нав'язати свою волю підлеглим, опираючись на професійні знання підлеглих.

Для керівника-автократа притаманний авторитарний стиль керівництва, основою якого є нав'язування своєї волі виконавцям. Такий тип керівника у своїй практиці використовує владу примусу (влада, яка базується на засадах примусу, страху та покарання) і законну владу (влада, яка базується на засадах традицій та законів).

Для керівника-інноватора притаманний інноваційний стиль керівництва, основою якого є створення найбільш сприятливих умов для творчої діяльності шляхом використання функцій делегування, мотивування, комунікацій. Цей тип керівника, який зайнятий в інноваційній діяльності, використовує референтну владу (влада, яка базується на засадах лідерства, особистих якостях та прикладі) і владу інформації (влада, яка базується на засадах пізнання навколишнього світу для ефективної поведінки).

Для керівника-ліберала притаманний демократичний стиль керівництва, основою якого є вільне прийняття рішень і виконання завдань виконавцями. Керівник-ліберал використовує у своїй діяльності владу винагороди (влада, яка базується на засадах винагороди та захоювання) та експертну владу (влада, яка базується на засадах професіоналізму та компетентності).

Усі три типи керівників формують інноваційне керівництво - це діяльність, яка на засадах лідерства, влади та впливу спонукає появу й реалізацію нових ідей, підтримку творчої активності, забезпечуючи підвищення ефективності й виробництва в організації.

Щодня керівник-інноватор зіштовхується з необхідністю знаходити креативне вирішення проблем. Розглянемо на рис. 2. послідовні етапи та основні методичні прийоми впровадження керівником-інноватором інноваційної ідеї, запропоновану авторами [11, 13, 14], а нами доповнену, систематизовану та вдосконалену.

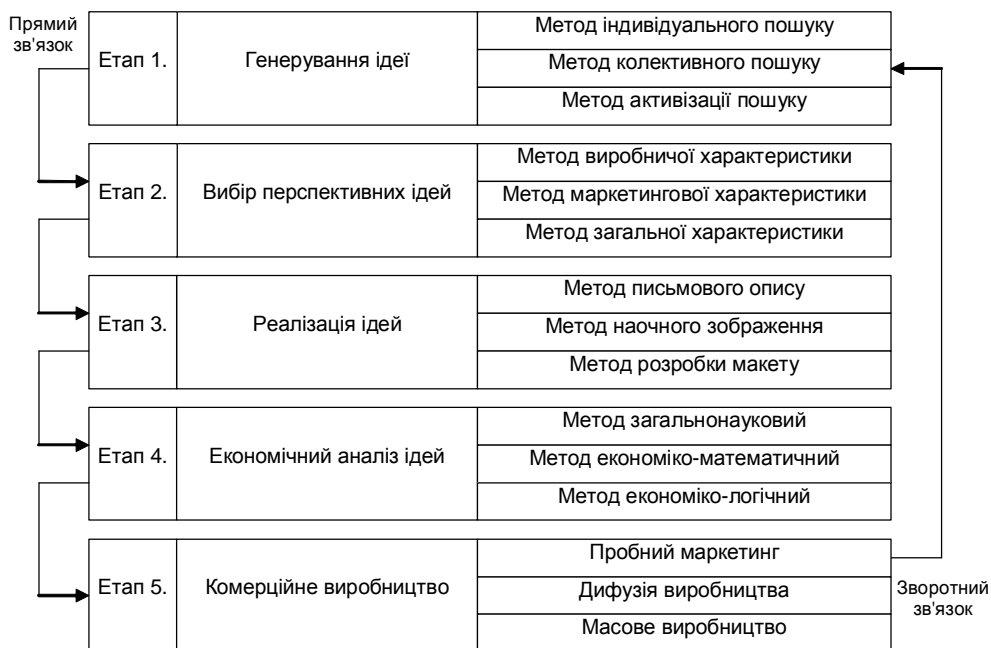


Рис. 2. Логічні етапи інноваційної діяльності керівника-інноватора.

Отже, проаналізуємо ретельніше основні етапи інноваційної діяльності керівника-інноватора.

1. Генерування ідей. Розроблення будь-якої інновації починається з генерації ідей. На цьому етапі керівник-інноватор постійно й систематично здійснює пошук нових ідей для створення чи вдосконалення нового товару чи послуги. Основним джерелом інновацій є потреби споживачів, ефективна діяльність конкурентів, власні технологічні проблеми підприємства, державна політика, науково-технічний прогрес, проблеми екології. Здійснювати пошук нових ідей керівник-інноватор може методом індивідуального пошуку (метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації); методом колективного пошуку (метод "мозкового штурму"; метод комісії; метод Дельфі; метод зважених оцінок; метод конференції ідей; метод колективного блоку); методом активізації пошуку (метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод морфологічного аналізу). Для успішної інноваційної діяльності керівник-інноватор повинен використовувати будь-які ідеї, із якого б джерела й методу вони не з'явилися.

2. Вибір перспективних ідей. Із безлічі запропонованих ідей здійснюється вибір найбільш перспективних ідей. На даному етапі керівник-інноватор із безлічі запропонованих ідей відбирає такі, які найкращим чином відповідають поставленим цілям. Здійснювати відбір кращих ідей керівник-інноватор може: методом виробничої характеристики (відповідність виробничим можливостям; забезпеченість ресурсами; можливість виробництва конкурентоспроможного товару; простота виробництва); методом маркетингової характеристики (відповідність маркетинговим можливостям; місткість ринку; потенційна тривалість життєвого циклу; привабливість для існуючих споживачів); методом загальної характеристики (потенційний прибуток; рівень інвестування; ступінь ризику; можливість патентування; розмір ринку; існуючі конкуренти).

3. Реалізація ідей. Відібравши та оцінивши перспективні ідеї, їх реалізують. На цьому етапі керівник-інноватор оцінює порівняльну привабливість здійснює відбір кращої ідеї. Реалізувати кращі ідеї керівник-інноватор може методом письмового опису (метод ілюстрування); методом наочного зображення (метод демонстрування); методом розробки макету (метод форескізу).

4. Економічний аналіз ідей. Оцінка ділової привабливості ідей здійснюється шляхом економічного аналізу. На цьому етапі керівник-інноватор використовує економічний аналіз, який дозволяє йому вчасно усунути комерційні малоефективні ідеї, які залишилися після проходження через попередні етапи. Здійснювати економічний аналіз ідей керівник-інноватор може згрупованими в три групи методами: методом загальнонауковим (методи теорії пізнання: метод аналізу, метод синтезу, метод індукції, метод дедукції; евристичний метод: метод асоціації); методом економіко-математичним (методи економічної кібернетики; методи математичного програмування; методи кореляційно-регресійного зв'язку); методом економіко-логічним (методи детермінованого факторного аналізу: методи елімінування, логарифмічний метод, інтегральний метод; методи загального аналізу: методи порівняння й групування, методи середніх величин та індексів, методи балансового зв'язку, графічні методи, методи комплексної оцінки).

5. Комерційне виробництво. Економічно ефективну ідею реалізують у комерційне виробництво. На цьому етапі керівник-інноватор здійснює комерційну реалізацію включаючи повномасштабне виробництво. Комерційне виробництво керівник-інноватор здійснює поетапно: пробний маркетинг - це пред'яв-

лення реального інноваційного продукту потенційним споживачам за умов реального продажу з метою визначення того, що і як вони купують; дифузія виробництва - це поширення інноваційного продукту в нових умовах або нових галузях виробництва, у нових країнах; масове виробництво - безперервний і відносно тривалий період виготовлення інноваційного продукту у великих обсягах.

Основними вимогами, що ставляться до інноваційних ідей, є чіткість, науковість, узгодженість, конкретність, обґрунтованість, раціональність, оперативність, спрямованість, гнучкість.

Висновки

Отже, для ефективного здійснення інноваційної діяльності, яка в результаті забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат та отримання прибутку для підприємства, необхідне формування особливого інноваційного стилю керівництва.

Усі відомі класичні й сучасні теорії керівництва поділяються на сім груп: теорії керівництва, теорія великої людини, якостей, поведінкова теорія, теорія впливу, теорія взаємовідносин, сучасна теорія керівництва. Загальною для всіх теорій керівництва є основна ідея - баланс якостей ефективного керівника та лідера.

Успіх у прийнятті якісних управлінських рішень керівником інноваційної діяльності більше, ніж у будь-якій іншій діяльності, залежить від індивідуальних особливостей керівника й ступеня його підготовки, що ускладнює процес керівництва. Таким чином, на зміну традиційному керівництву приходять нове інноваційне керівництво, основним об'єктом якого є керівник-інноватор.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. И. В. Андреевой]. - М. : Эксмо, 2006. - 480 с.
2. 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.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - К. : Академвидав, 2003. - 416 с.
4. Инновационный менеджмент / [под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели]. - изд. 2-е, переработ. и доп. - М. : ЦИСН, 1998. - 568 с.
5. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика / [под ред. П. М. Завлина и др.]. - М. : ОАО "НПО" Издательство "Экономика", 2000. - 475 с.
6. Довгань Л. Є. Менеджер - підготовка та перепідготовка. / Л. Є. Довгань, В. Д. Немцов. - К. : МП "ОКО", 1993. - 126 с.
7. Організація та управління інноваційною діяльністю / [за ред. Перерви П. Г., Меховича С. А., Погорелова М. І.]. - Харків : НТУ "ХПИ", 2008. - 1025 с.
8. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - К. : Академвидав, 2006. - 464 с.
9. Шапиро С. Б. Знакомьтесь: современный менеджер (Портрет в интерьере рынка) / С. Б. Шапиро, В. В. Тарасенко. - Харьков, 1997. - 100 с.
10. Уилсон А. Управление и творчество при проектировании систем / А. Уилсон, М. Уилсон ; [пер. с англ. под ред. О. А. Суханова]. - М. : Сов. Радио, 1976. - 256 с.
11. Гордієнко Л. Ю. Інноваційний менеджмент / Л. Ю. Гордієнко. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. - 148 с.
12. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенін. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 392 с.
13. Шапиро С. Б. Инновационный менеджмент (Управление инновациями) / С. Б. Шапиро, В. В. Тарасенко. - Харьков : ООО "Калейдоскоп", 1997. - 108 с.
14. Лебедева І. Б. Інноваційний менеджмент / І. Б. Лебедева, Л. П. Касьянова, О. В. Новак. - Алчевськ : ДГМІ, 2004. - 205 с.

O. Kuz'min, N. Kolinko

FEATURES OF GUIDANCE OF INNOVATIVE ACTIVITY: CHRONOLOGY OF THEORY, CONTEMPORANEITY AND PROSPECTS

The article is devoted the analysis of the historical foreshortening of development of theory of guidance and its influence on the modern theories of guidance, which are based on forming as a leader future, directionfinding his development, selection of effective style of guidance and application of new forms of power, with the purpose of achievement of social, economic, scientific and technical progress.

Key words: guidance, керівник-innovator, innovative activity.

© О. Кузьмін, Н. Колінко
Надійшла до редакції 20.05.2011

УДК 005.95:658.1

**ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА****ІРИНА МАЛЬЦЕВА,**

кандидат наук з державного управління, доцент
Донецького національного університету

У статті наведено результати аналізу діяльності підприємства торговельно-збутової мережі, а саме: асортимент, обсяги виробництва та реалізації, професійний склад персоналу підприємства, вікову структуру, дані про рух робочої сили, причини звільнення співробітників. Запропоновано впровадження інформаційної технології, яка забезпечує одночасну обробку даних по декількох філіях підприємства, а також їх накопичення та зберігання.

Ключові слова: виробництво, асортимент, обсяг, продукція, персонал, кадровий потенціал, людські ресурси, освіта, плинність, інформаційні технології.

Постановка проблеми. У процесі розвитку економіки України реалізація товарів через торговельні підприємства, на яких відбувається перетворення товарної форми вартості на грошову та створюється економічна основа для оновлення виробництва, має особливе значення. Для підвищення ефективності торговельних підприємств необхідно проводити постійні кількісні і якісні зміни, викликані застосуванням передової технології, удосконаленням техніки й устаткування, методів управління.

Першорядне значення торговельно-збутової мережі полягає в прискоренні руху й реалізації товару, а також у збереженні його кількості і якості на всьому шляху від виробництва до споживача.

Ключовим фактором для успішної діяльності торговельно-збутової мережі в умовах ринкових відносин є ефективне використання трудових можливостей працівників, яке сприяє росту товарообігу, задоволенню сукупного попиту населення та одержанню комерційного успіху.

З одного боку, для підприємства необхідно, щоб у його розпорядженні була достатня кількість персоналу відповідної кваліфікації в потрібний час і необхідному місці. З іншого боку, працівники зацікавлені в сприятливих умовах праці та високих заробітках. Координацію та облік цих інтересів здійснює служба персоналу.

До її функцій, окрім виконання технічних операцій із обробки та підготовки документів, зберігання та обліку даних про людські ресурси, належить планування, координація, контроль та аналіз діяльності співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування, управління та організації кадрів досліджували багато вітчизняних і закордонних учених: О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [6], Т. А. Костішина [5], В. М. Олуйко [7], Г. О. Титоренко [3], С. В. Шекшня [8] та ін.

У їхніх роботах проаналізовано основні моделі та методи управління персоналом, нормативна база, сучасний стан кадрових служб підприємств різних сфер діяльності, існуючі комп'ютерні програми в області управління людськими ресурсами. Однак недостатньо приділено уваги специфіці технології управління персоналом для підприємств торговельно-збутової мережі.

Метою статті є визначення основних напрямків поліпшення технології управління, яка використовується кадровою службою торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження - типове торговельне підприємство.

Виклад основного матеріалу. У світовій торговельній практиці існують такі види об'єднань: ланцюгові торговельні організації, добровільні оптовоздрібні ланцюги та великі торговельні корпорації.

№ 4 (111) травень-червень 2011 р.