

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-28>

УДК 338

Наталя ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

e-mail: nataligavlovska@gmail.com

Євген РУДНІЧЕНКО

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

Михайло КРИВДИК

<https://orcid.org/0000-0002-9458-550X>

Д. БАЛАБУСТ

Хмельницький національний університет

Валерій ГАРБУЗІУК

Хмельницький національний університет

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА-ІННОВАТОРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ТА ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено особливості формування інноваційного світогляду менеджера-інноватора та виділено основні характеристики інноваційної особистості з позиції прийняття управлінських рішень у проєктній та управлінській діяльності. Наведено відмінності між розумінням сутності та глибинного змісту діяльності новаторів та інноваторів. Доведено, що керівник-інноватор має бути наділений ризик-орієнтованим мисленням, яке передбачає не лише здатність ризикувати, але і аналізувати причини існуючих відхилень у процесах, системах, тощо, вміти застосовувати попередній досвід, максимально використовувати наявні можливості та уникати необґрунтованих ризиків. Керівники-інноватори здатні створювати нові рішення, продукти, тощо, які дають споживачам нову якість. Вони втілюють абсолютно нові ідеї, які є унікальними та призводять до появи підричних інновацій. Отже, під керівником-інноватором слід розуміти креативного управлінця, генератора унікальних ідей, реалізація яких дає ринку нову якість. Для керівника-інноватора притаманні лідерські якості, як дозволяють впроваджувати новачі. Не всі керівники можуть бути інноваційними. Лише незначна частина людей можуть продукувати інновації та втілювати їх. Для реалізації інновацій лише одних знань та навиків не достатньо, слід мати специфічні поведінкові навички та інтуїтивні інноваційні здібності. Тобто керівники-інноватори володіють особливим мисленням, що спонукає їх до нестандартних та унікальних рішень. Особливе значення інноваційне бачення розвитку бізнесу відіграє у проєктній діяльності, оскільки практично будь-який проєкт передбачає реалізацію нових ідей та управлінських підходів. Наведена модель креативного мислення актуальна не лише у реалізації інноваційних проєктів, вона є обов'язковою для успішної управлінської діяльності в сучасних умовах турбулентних змін.

Ключові слова: менеджер, інноватор, управлінська діяльність, проєктна діяльність, управління.

Natalia HAVLOVSKA, Yevhenii RUDNICHENKO,

Mykhail KRYVDYK, D. BALABUST,

Valerii GARBUZIUK

Khmelnyskiy National University

THE ROLE OF THE MANAGER-INNOVATOR IN THE MANAGEMENT AND PROJECT ACTIVITIES

The article examines the peculiarities of the formation of the innovative worldview of the manager-innovator and highlights the main characteristics of the innovative personality from the position of making managerial decisions in project and managerial activities. The differences between the understanding of the essence and deep meaning of the activity of innovators and innovators have been given. It has been proven that an innovative leader must be endowed with risk-oriented thinking, which involves not only the ability to take risks, but also to analyze the causes of existing deviations in processes, systems, etc., to be able to apply previous experience, to make the most of available opportunities and to avoid unreasonable risks. Innovative managers are able to create new solutions, products, etc. that give consumers new quality. They embody completely new ideas that are unique and lead to disruptive innovations. Therefore, an innovative leader should be understood as a creative manager, a generator of unique ideas, the implementation of which gives the market a new quality. The leader-innovator has inherent leadership qualities that allow him to introduce innovations. Not all managers can be innovative. Only a small part of people can produce innovations and implement them. To implement innovations, only knowledge and skills are not enough, one should have specific behavioral skills and intuitive innovative abilities. That is, innovative leaders have a special way of thinking that prompts them to make non-standard and unique solutions. An innovative vision of business development plays a special role in project activities, since almost any project involves the implementation of new ideas and management approaches. The given model of creative thinking is relevant not only in the implementation of innovative projects, it is mandatory for successful management activities in modern conditions of turbulent changes.

Keywords: manager, innovator, managerial activity, project activity, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Для ефективного функціонування організації важливим є їх кадровий склад та притаманні риси, навички, компетентності кожного працівника. Окрім того, не менш важливими є керівники (менеджери) всіх ланок управління, що приймають управлінські рішення, реалізують проекти та координують діяльність працівників організації. Керівники організацій мають активно впроваджувати різні інновації та залучати усіх співробітників до продукування інноваційних ідей. Креативність керівників-інноваторів є запорукою втілення успішних проектів та розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Дослідженням питань, пов'язаних із визначенням характеристик та поведінкових навиків інноваційних особистостей та керівників-інноваторів, займалися такі вчені, як Герасімова Г., Плюхіна Л., Кристенсен К., Густафсон С., Мамфорд М., Хаген Е. та інші.

Постановка завдання

Основним завданням дослідження є визначення характеристик та основних якостей інноватора та керівника-інноватора.

Виклад основного матеріалу

Вперше поняття про «інноваційну» особистість було охарактеризовано економістом Евереттом Хагеном (1963), який зазначав, що існують різні «особистісні синдроми», полярність яких відображає типові ознаки, характерні для традиційного суспільства та суспільства сучасного. У першому це авторитарна особистість, у другому – прямо протилежна їй у всіх відносинах інноваційна [1]. Він же запропонував розглядати як найважливіші характеристики інноваційної особистості наступні (табл. 1): ставлення до дійсності; розуміння ролі індивіда у світі; стиль лідерства; ступінь схильності до творення та новацій.

Таблиця 1

Характеристики інноваційної особистості (за Е. Хагеном)

Найважливіша характеристика	Авторитарна особистість	Інноваційна особистість
Ставлення до дійсності	Згода із зразками (моделями, стилями) життя, що диктуються традицією та авторитетами і обґрунтовуються їх імовірно вічною природою та надприродним походженням	Ставлення до світу характеризується допитливістю і прагненням керувати («маніпулювати») ним, що виражається в наполегливому потоці його основних регуляторів з метою впливати на різні явища та контролювати їх
Розуміння ролі індивіда у світі	Покірність, слухняність, конформізм, прагнення уникати відповідальності та потреби в залежності	Прийняття на себе відповідальності за погані сторони світу (життя), пов'язане з потоком кращих рішень та спробами внести зміни
Стиль лідерства	Твердість (жорсткість, непохитність), піднесені надії та суворі вимоги до підлеглих	Відвертість і терпимість до підлеглих, схвальне ставлення до їхньої оригінальності та прагнення до новацій
Ступінь схильності до творення та новацій	Відсутність (нестача) прагнення до творення та новацій	Творчість, що стимулює самобутність і прагнення новизни, невгамовна допитливість

У літературі можна виділити три підходи до визначення інноваційного суб'єкта залежно від ступеня прийняття ним інновацій [5]:

- 1) як здатність суб'єкта бути першим у взаємодії з інноваціями;
- 2) як фактор, що підвищує можливість того, що суб'єкт буде інноватором;
- 3) як фактор, що прискорює прийняття суб'єктом нових технологій.

У науковій літературі під новатором мають на увазі творчо ініціативного працівника фізичної або розумової праці; кожного, хто в своїй трудовій діяльності генерує та втілює в життя нові, прогресивні прийоми, методи, принципи роботи [3].

До теперішнього моменту ведеться дискусія, як співвідносяться між собою поняття «креативність» і «інновації». Креативність найяскравіше виявляється у процесі творчості, генерування нових, потенційно корисних ідей [9]. Цими ідеями можна обмінюватися з іншими, але вони стають інноваціями лише тоді, коли вони застосовані практично [4, 7]. Тому можна вважати креативність «першим кроком» у наступних інноваціях [11].

На нашу думку, варто відрізнити новаторів та інноваторів, так само, як і новацію та інновацію. Оскільки, від появи новації до її впровадження (інновації) проходить певний період – інноваційний лаг. Так і новатор – є креативною особистістю, що здатна створювати відкриття та / або проводити експериментальні дослідження, а інноватор – це креативна особистість, що практично впроваджує нові рішення та ідеї.

Мислення новатора – це таке, що досліджує мистецтво можливого. Приклади переконань [6]: все можливо; зміни – це добре (не змінюватися заради змін, а змінюватися в бік кращого); є кращий спосіб,

знайдіть його; немає невдач, є лише уроки (Якщо спочатку у вас не виходить, спробуйте ще раз, але змініть підхід); щось корисне тут, може стати в нагоді там.

Слід зазначити, що для організацій важливо: не просто продукувати ідеї, але і реалізовувати їх у продуктах; найбільшу цінність дають не революційні ідеї, а відносно нові (еволюційні ідеї або ідеї пов'язані із вдосконаленням, поступовим покращенням); креативність притаманна багатьом працівникам організації, однак не кожен з них може запропонувати ідеї, що будуть втілені та сприятимуть створенню додаткової цінності.

М. Клейтон запропонував так зване ДНК інноватора, або шифр генерування інноваційних ідей, що наведений на рисунку 1.

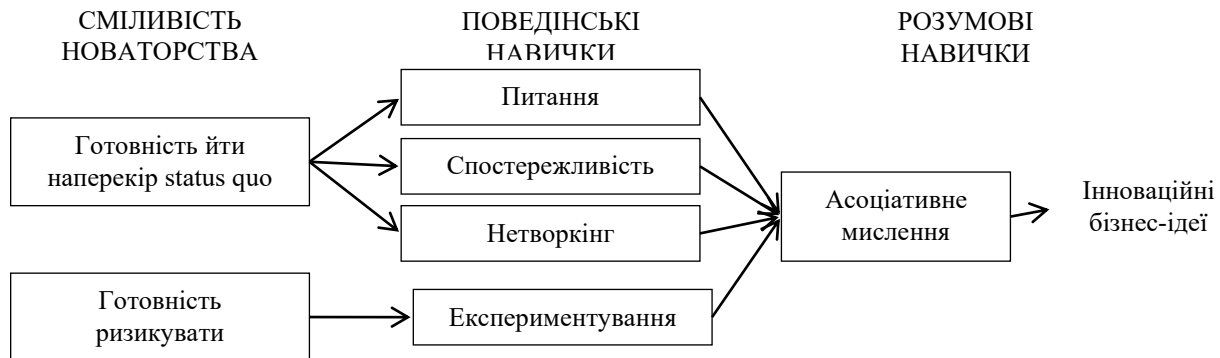


Рис. 1. Модель ДНК інноватора для генерування інноваційних ідей [2]

Як видно з рисунку 1 для інноваторів характерна сміливість, що характеризується такими складовими як:

1) готовність йти наперекір status quo – передбачає відходження від стандартних явищ, процесів тощо. Інноватори не бояться осуду, вони готові піддаватися критиці заради вищої мети, зміни життя на краще;

2) готовність ризикувати – без готовності ризикувати, напевно, не була б втілена жодна проривна інновація.

Більш того, на нашу думку, керівник-інноватор має бути наділений ризик-орієнтованим мисленням, яке передбачає не лише здатність ризикувати, але і аналізувати причини існуючих відхилень у процесах, системах, тощо, вміти застосовувати попередній досвід, максимально використовувати наявні можливості та уникати необгрунтованих ризиків.

Основні складові ДНК інноватора охарактеризовано у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні складові ДНК інноватора*

Складава		Характеристика
Сміливість новатора	Готовність йти наперекір status quo	Як новатори порушують status quo? Один з варіантів – відмова підпорядковуватися порядку інших
	Готовність ризикувати	У інноваторів достатньо сміливості для інновацій. Вони готові взяти на себе місію нести зміни та ризикувати, щоб зміни відбувалися
Поведінські навички	Питання (вміння ставити питання)	Питання, що стимулюють творчі інсайти – обов'язкова складова природи інноватора
	Спостережливість	Дозволяє новаторам розпізнавати раніше інших, що працює не так як треба, і генерувати незвичні рішення
	Нетворкінг (формування мережі контактів)	Нетворкінг – це не лише спосіб розширення свого впливу і доступу до ресурсів, а, в першу чергу, інструмент для пошуку яскравих ідей
	Експериментування	Всім справжнім новаторам притаманна звичка ставити під сумнів статус-кво, а також готовність йти на ризик
Розумові навички	Асоціативне мислення	Найбільш схильна до творчості людина постійно поповнює свої знання і засоби знаходження неочікувані асоціації між речами, абсолютно не пов'язані між собою

* сформовано авторами за [2]

До поведінкових навичок інноваторів належать:

1) питання, або точніше вміння ставити питання – для інноваторів характерним є те, що вони ставлять багато питань, щоб краще розуміти ситуацію, процес тощо. Фактично ставити питання – це їх стиль роботи. За допомогою простих питань можна виявити багато деталей, з'ясувати реальний стан речей та сформувані уявлення про те, як має бути;

2) спостережливість – інноватори є активними спостерігачами, які прагнуть зрозуміти як все влаштовано, і що можна покращити;

3) нетворкінг – передбачає формування мережі контактів, розширення знайомств з метою ефективного вирішення поставлених завдань;

4) експериментування – інноватори активно використовують нові бізнес ідеї, створюючи дослідні зразки та проводячи пілотні випробування.

Виділяють 3 способи експериментів інноваторів [2]:

- 1) спробувати щось нове;
- 2) розбрати на частини (складові) продукти та ідеї;
- 3) перевіряти ідеї в пілотному режимі і за допомогою прототипів.

До поведінкових навичок інноваторів належить асоціативне мислення, яке є важливою характеристикою інноватора. Слід зазначити, що кожному вдається побачити більше асоціацій, ніж іншим, просто через такий склад розуму. Але навіть важливішим виявляється те, що вони найчастіше залучають поведінкові навички – уміння ставити питання, спостерігати, підтримувати контакти та експериментувати. Усе це каталізатори асоціативного мислення.

Керівники-інноватори здатні створювати нові рішення, продукти, тощо, які дають споживачам нову якість. Вони втілюють абсолютно нові ідеї, які є унікальними та призводять до появи підричних інновацій. Отже, під керівником-інноватором слід розуміти креативного управлінця, генератора унікальних ідей, реалізація яких дає ринку нову якість. Для керівника-інноватора притаманні лідерські якості, як дозволяють впроваджувати новації.

Слід зазначити, що не всі керівники можуть бути інноваційними. Лише незначна частина людей можуть продукувати інновації та втілювати їх. Для реалізації інновацій лише одних знань та навиків не достатньо, слід мати специфічні поведінкові навички та інтуїтивні інноваційні здібності. Тобто керівники-інноватори володіють особливим мисленням, що спонукає їх до нестандартних та унікальних рішень. Отже, для керівника-інноватора поряд з лідерськими якостями важливим є креативність, яка складається з трьох компонентів, до яких належать:

1. Компетентність – це динамічна комбінація знань, вмінь, навичок, здатностей, способу мислення та інших якостей, що визначають здатність до самореалізації, підвищення особистого потенціалу та розвитку.

Структуру компетентностей запропоновану для ЮНІСЕФ представлено на рисунку 2. Ця структура може бути адаптованою, як компетентності для інноватора, в т.ч. керівника-інноватора, оскільки їх поділено на рівні, а саме:

- рівень 1 – індивідуальний учасник (для 1-7 компетентності) та менеджер з персоналу (для 8 компетентності) – застосовується до всіх колег, які мають відповідальність за управління персоналом (як мінімум 1 або 2 співробітниками);
- рівень 2 – менеджер команди (підрозділу організації) – застосовується до всіх колег, які несуть оперативну та функціональну відповідальність за команду / підрозділ організації;
- рівень 3 – менеджер кількох команд (кількох підрозділів / керівник організації) – застосовується до керівників з відповідальністю за декілька команд / підрозділів організації.

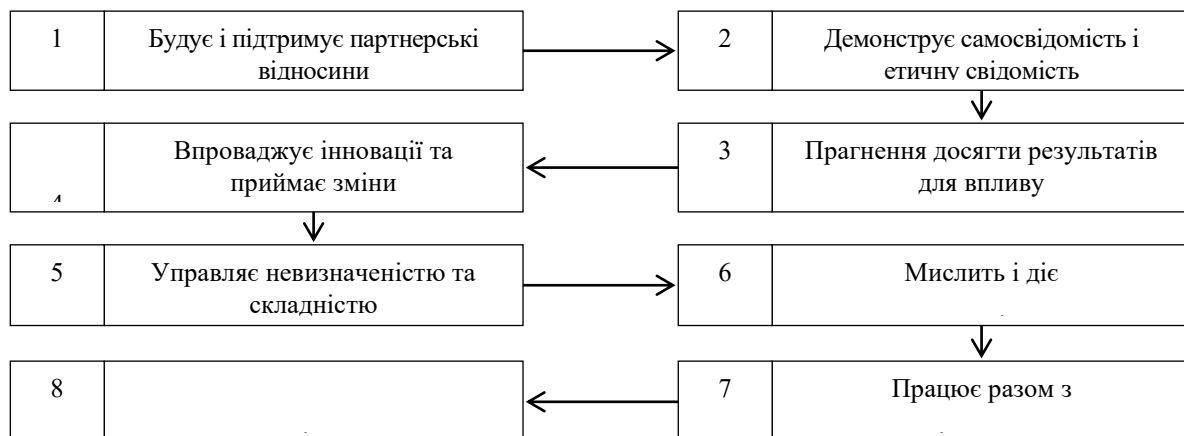


Рис. 2. Вісім сфер компетентностей [10, с. 2]

2. Креативне мислення – визначає гнучкість, винахідливість, вміння продуктивно генерувати, оцінювати і вдосконалювати ідеї, що сприяють прийняттю ефективних та оригінальних рішень в процесі вирішення проблеми, і можуть призвести до прогресу в знаннях. П'ятивимірну модель креативного мислення представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

П'ятивимірний модель креативного мислення*

Вимір		Характеристика
1. Допитливість	дивуватися та розпитувати	не просто ставити запитання, а конкретні питання про речі, щоб допомогти зрозуміти сутність та продукувати нові ідеї
	досліджувати та розслідувати	креативні особистості проявляють свою цікавість, досліджуючи та продовжуючи відповідати на свої питанням, більше дізнаватися
	сумніватися	важливо зберігати скептицизм, критичність
2. Співпраця	спільний доступ до продукту	творчі результати мають значення, незалежно від того, чи вони є ідеями, чи продуктами, що мають вплив за межами свого творця
	надання та отримання зворотного зв'язку	креативні особистості бажають обмінюватися ідеями для вдосконалення власних ідей та продуктів, а також, допомагати іншим здійснювати удосконалення
	незалежна співпраця	креативні особистості співпрацює з іншими
3. Винахідливість	гра з можливостями	розробка ідеї включає маніпулювання нею, випробування та вдосконалення
	встановлення зв'язків	важливим аспектом є знаходження нових зв'язків між ідеями
	використання інтуїції	дозволяє людям негласно встановлювати нові зв'язки, які не обов'язково матеріалізуються лише за умови аналітичного мислення
4. Наполегливість	не залишатися на одному місці	наполегливість і завзятість дозволяє людині вийти за межі знайомих ідей і генерувати нові
	сміливість бути іншим	творче мислення вимагає впевненості в собі як передумови для розумного ризику
	толерантність до невизначеності	толерантність до невизначеності важлива, коли дії або навіть цілі визначені не повністю
5. Дисциплінованість	розвиваючі методики	креативні особистості практикують концептуальні та практичні навички з метою удосконалення
	розмірковувати критично	це спосіб, за допомогою оцінки можна побачити і зрозуміти прогрес, а також, перевірити якість нових ідей чи нового мислення
	виготовлення та вдосконалення	пишати роботою, уважно ставитися до деталей, практикувати і виправляти будь-які помилки є показниками вищого рівня креативного мислення

* сформовано автором за [8, с. 7-9]

3. Мотивація – вона може бути різною, а саме: внутрішня мотивація – передбачає зацікавленість особистості у певній проблемі, рішенні, тощо, і може привести до виникнення неординарних ідей та рішень; зовнішня мотивація – це стимулювання особистості за рахунок зовнішніх чинників.

Особливе значення інноваційне бачення розвитку бізнесу відіграє у проєктній діяльності, оскільки практично будь-який проєкт передбачає реалізацію нових ідей та управлінських підходів. Наведена модель креативного мислення актуальна не лише у реалізації інноваційних проєктів, вона є обов'язковою для успішної управлінської діяльності в сучасних умовах турбулентних змін.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Креативні особистості та керівники-інноватори є «рушійною силою» розвитку організацій. Оскільки, без інновацій в сучасному світі не можливе досягнення успіху та отримання лідируючих позицій організаціями. При цьому, інновації, що впроваджуються в організації мають бути різноманітними і стосуватися не лише виробничих, а й управлінських процесів.

Для керівників важливим є: комунікації та підтримка партнерських відносин не лише із членами команд / працівників організації, а й з усіма учасниками бізнес-середовища, що дасть можливість зміцнити існуючі та ініціювати нові партнерські зв'язки; приймати інновації та зміни в командах, підрозділах та організації в цілому; створювати середовище, що стимулює креативність персоналу та інновації в організації; мислити і діяти стратегічно, враховувати умови середовища, наявні можливості та передбачати результат прийнятих рішень; вміння працювати в команді. Справжній керівник має своїм прикладом навчати підлеглих, вести їх за собою та керувати ними.

Література

1. Клочко В. Е. Самоорганизация в психологических системах: проблемы становления ментального пространства личности / В.Е. Клочко. – Томск : ТГУ, 2005. – 92 с.
2. Кристенсен К. Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир / К. Кристенсен. – М. : Эксмо, 2018. – 320 с.
3. Черных П. Я. Историко-этимологический словарь современного русского языка : в 2 т. / П. Я. Черных. – 4-е изд., стер. – М. : Пантомима, 2001. – Т. 1 – 624 с.
4. Amabile T. M., Conti R., Coon K., Lazenby J., Herron M. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. P. 1154-1184.
5. Gauvin S., Sinha R. K. Innovativeness in Industrial Organizations: A Two-Stage Model of Adoption. *International Journal of Research in Marketing*. 1993. Vol. 10 (2). P. 165-183.
6. How to Become an Innovator. URL: <https://jdmeier.com/how-to-start-to-be-an-innovator/>.
7. Mumford M. D., Gustafson S. B. Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*. 1988. № 103. P. 27-43.

8. PISA 2021 Creative Thinking Strategic Advisory Group Report, Organisation for Economic Co-Operation and Development. URL : [https://one.oecd.org/document/EDU/PISA/GB\(2017\)19/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/PISA/GB(2017)19/en/pdf).
9. Shalley C. E., Zhou J., Oldham J. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*. 2004. № 30. P. 933-958.
10. UNICEF Competency Framework. Behaviours to guide the way we work. URL: https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Compentency_Framework.pdf.
11. West M. A., Farr J. L. *Innovation at Work. Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*; ed. by M. West, J. Farr. Chichester (England): Wiley, 1990. P. 3-13.

References

1. Klochko V. E. Samoorganizaciya v psihologicheskikh sistemah: problemy stanovleniya mentalnogo prostranstva lichnosti / V.E. Klochko. – Tomsk : TGU, 2005. – 92 s.
2. Kristensen K. Stat innovatorom. 5 privychek liderov, menyayushih mir / K. Kristensen. – M. : Eksmo, 2018. – 320 s.
3. Chernyh P. Ya. Istoriko-etimologicheskij slovar sovremennogo russkogo yazyka : v 2 t. / P. Ya. Chernyh. – 4-e izd., ster. – M. : Pantomima, 2001. – T. 1 – 624 s.
4. Amabile T. M., Conti R., Coon K., Lazenby J., Herron M. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. P. 1154-1184.
5. Gauvin S., Sinha R. K. Innovativeness in Industrial Organizations: A Two-Stage Model of Adoption. *International Journal of Research in Marketing*. 1993. Vol. 10 (2). P. 165-183.
6. How to Become an Innovator. URL: <https://jdmeier.com/how-to-start-to-be-an-innovator/>.
7. Mumford M. D., Gustafson S. B. Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*. 1988. № 103. P. 27-43.
8. PISA 2021 Creative Thinking Strategic Advisory Group Report, Organisation for Economic Co-Operation and Development. URL : [https://one.oecd.org/document/EDU/PISA/GB\(2017\)19/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/PISA/GB(2017)19/en/pdf).
9. Shalley C. E., Zhou J., Oldham J. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*. 2004. № 30. P. 933-958.
10. UNICEF Competency Framework. Behaviours to guide the way we work. URL: https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Compentency_Framework.pdf.
11. West M. A., Farr J. L. *Innovation at Work. Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*; ed. by M. West, J. Farr. Chichester (England): Wiley, 1990. P. 3-13.