

# ПОВЕДІНКА ЛІДЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

БИСТРОВ А. Г.

УДК 658.5

## Бистров А. Г. Поведінка лідера при впровадженні інновацій в організації

У статті обґрунтовано важливість лідера при підтримці змін, що супроводжують інновації. Запропоновано досліджувати сприйнятливість впровадження нововведень в організації на основі оцінювання інноваційного потенціалу працівників та їх мотивації. Результатом останнього є виділення ситуацій за рівнем сприйнятливості до змін, які згруповані в так звані зони: «зелена» зона – максимально приваблива, «жовта» – із середнім рівнем привабливості, «червона» – найбільш ризикований стан для впровадження інновацій. Для підвищення сприйнятливості персоналу змін, що супроводжують інновації, наведено засоби впливу лідера на даний процес, які охоплюють стиль взаємодії з працівниками, ступінь структурованості роботи, використання посадової влади, розвиток і мотивацію. Застосування такого підходу до управління впровадженням інновацій в організації залежно від рівня інноваційного потенціалу та мотивації працівників дозволить: оцінити сприйнятливості змін чи, навпаки, ризикованість; знизити витрати та термін впровадження інновацій; підвищити рівень інноваційного потенціалу та мотивації працівників.

**Ключові слова:** інновації, впровадження інновацій, лідерство, лідер, інноваційний потенціал працівника, інтелектуальний і творчий потенціал, креативність, мотивація.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Бистров Антон Георгійович** – провідний інженер, кафедра управління проектами та прикладної статистики, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (кв. Молодіжний, 20а, Луганськ, 91034, Україна)  
E-mail: shikoistheone@gmail.com

УДК 658.5

## Бистров А. Г. Поведение лидера при внедрении инноваций в организации

В статье обоснована важность лидера при поддержке изменений, сопровождающих инновации. Предложено исследовать благоприятность внедрения нововведений в организации на основе оценки инновационного потенциала работников и их мотивации. Результатом последнего является выделение ситуаций по уровню благоприятности к изменениям, которые сгруппированы в так называемые зоны: «зеленая» зона – максимально привлекательна, «желтая» – со средним уровнем привлекательности, «красная» – наиболее рискованное состояние для внедрения инноваций. Для повышения благоприятности персонала изменениям, которые сопровождают инновации, приведены способы воздействия лидера на данный процесс, которые охватывают стиль взаимодействия с работниками, степень структурированности работы, использование должностной власти, развитие и мотивацию. Применение такого подхода к управлению внедрением инноваций в организации в зависимости от уровня инновационного потенциала и мотивации сотрудников позволит: оценить благоприятность изменениям или, наоборот, рискованность; снизить затраты и сроки внедрения инноваций; повысить уровень инновационного потенциала и мотивации работников.

**Ключевые слова:** инновации, внедрение инноваций, лидерство, лидер, инновационный потенциал работника, интеллектуальный и творческий потенциал, креативность, мотивация.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

**Бистров Антон Георгиевич** – ведущий инженер, кафедра управления проектами и прикладной статистики, Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля (кв. Молодежный, 20а, Луганск, 91034, Украина)  
E-mail: shikoistheone@gmail.com

UDC 658.5

## Bystrov A. H. Behaviour of the Leader when Introducing Innovations in the Organisation

The article justifies importance of the leader when supporting changes that accompany innovations. It offers to study favourable attitude to introduction of innovations in the organisation on the basis of assessment of innovation potential of employees and their motivation. The result of the latter is marking out situations by the level of favourable attitude to the changes, which are grouped in so-called zones: green zone is maximally attractive, yellow zone has an average level of attractiveness and red zone is the most risky state for introduction of innovations. In order to increase favourable attitude of the personnel to changes, which accompany innovations, the article gives such ways of the leader's impact on this process, which cover the style of interaction with the employees, degree of structuredness of work, use of functional powers, development and motivation. Application of this approach to management of introduction of innovations in the organisation, depending on the level of innovation potential and motivation of the personnel, would allow: assessment of the favourable attitude to changes or, vice versa, riskiness; reduction of costs and terms of introduction of innovations; and increase of the level of innovation potential and motivation of the employees.

**Key words:** innovations, introduction of innovations, leadership, leader, innovation potential of an employee, intellectual and creative potential, creativity, motivation.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

**Bystrov Anton H.** – Leading Engineer, Department of Project Management and Applied Statistics, East-Ukrainian National University named after V. Dahl (kv. Molodizhnyy, 20a, 91034, Ukraine)  
E-mail: shikoistheone@gmail.com

Інновації є потужним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Серед актуальних питань у даному контексті є впровадження нововведень в організації. Водночас, залишається проблемним аспект опору персоналу змінам. Аналіз наукової літератури вказує на різні причини даного явища, серед яких страх перед невідомим, невідповідність компетенцій та знань, консервативність мислення, байдужість тощо.

У зв'язку з цим є актуальним пошук шляхів підвищення сприйнятливості працівників інноваціям, що впроваджуються в організації.

Одним із таких напрямів є знаходження лідера, тобто особи, яка може і має право вести групу людей до поставленої мети та забезпечувати ефективне впровадження інновацій, скорочуючи термін впровадження, зменшуючи опір персоналу та пришвидшуючи окупність інноваційного проекту.

Різні аспекти лідерства знаходять своє відображення в працях таких науковців: К. Бланшар, Е. В. Вергілес, В. Р. Веснін, В. Врум, О. П. Єгоршин, Ф. Йеттон, Джон Коттер, Т. Мітчел, Пітер М. Сенге, Ф. Фідлер, Р. Хауз, П. Херці тощо.

Наукові здобутки вказаних вчених стосуються визначення ролі лідера та його сутності, теорій ситуаційного лідерства та завдань лідера під час впровадження інновацій.

Водночас, недостатньо розглянутими залишаються засоби впливу лідера на працівників залежно від інноваційного потенціалу працівників та їх мотивації щодо впровадження інновацій. Це вплинуло на визначення мети статті – на основі систематизації наукового та практичного досвіду запропонувати основні типи поведінки лідера в процесі впровадження інновацій залежно від рівня інноваційного потенціалу працівників та мотивації.

У теорії та практиці існують різні спроби пояснення: хто такий лідер, і яка поведінка йому відповідає. Розглядаються теорії лідерських якостей, поведінкового та ситуаційного лідерства.

Згідно з першим напрямом – лідерських якостей – лідером не стають, а народжуються. Різними авторами пропонується велика кількість підходів щодо кількості та важливості тих чи інших характеристик людини з позиції лідерства.

Продовжуючи міркування щодо другого напрямку теорій – поведінкове лідерство – слід сказати, що людина може набути в процесі відповідної підготовки, навчання відповідні лідерські якості.

Не заперечуючи важливість даних підходів лідерства, цілісність нашому дослідженню та вирішенню мети має сприяти саме теорії ситуаційного лідерства, адже ми повинні вирішити питання щодо ефективного управління в певній ситуації.

Аналіз теорій ситуаційного лідерства, наведених в джерелах [1, с. 229 – 231, 235; 2, с. 21 – 30; 3; 4], вказує на те, що всі вони спрямовані на дослідження ситуацій, типу групи працівників за певними критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз теорій ситуаційного лідерства

Теорії, автори	Ситуаційні чинники	Види ситуацій	Переваги моделі	Недоліки моделі
Модель лідерства Фідлера (Fiedler leadership model) (Ф. Фідлер)	Відносини між лідером і підлеглими, структура задачі, посадові повноваження	Лідер, орієнтований на завдання, є більш ефективним у сприятливих чи несприятливих ситуаціях. Лідер, орієнтований на людські відносини, є більш ефективним у помірних умовах.	Підтверджена практичними експериментами, що вказують на високу достовірність теорії	Складність оцінювання для управлінців-практиків.
Теорія життєвого циклу (П. Херсі і К. Бланшар)	Ступінь зрілості підлеглих: здатність відповідати за свою поведінку, професійний досвід і знання, бажання досягнути поставлених цілей	Незрілі та небажаючі, середній рівень зрілості та наявність бажання, зрілі, але не бажаючі. Чотири стилі лідерства: «давати вказівки», «продавати», «брати участь», «делегувати»	Більш проста у використанні, ніж модель Фідлера	Відсутність послідовного методу виміру рівня зрілості. Ускладнення гнучкої реакції керівників на зміну ситуації
Теорія «шлях-мета» Р. Хауза і Т. Мітчела (path-goal theory)	Особистісні якості підлеглих, вимоги та вплив з боку зовнішнього середовища, структура завдання, формальний командний ланцюг, робоча група	Поведінка лідера: директивна, турботлива, партнерська, орієнтована на результат	Вибір найбільш оптимального шляху досягнення мети в управлінні	Є потреба в додаткових дослідженнях. Не дає відповіді стосовно ефективного лідерства
Модель прийняття рішення лідером В. Врума – Ф. Йеттона (leader-participation model)	При виборі стилю керівництва використовуються такі критерії: наявність достатньої інформації та досвіду у підлеглих; рівень вимог; чіткість і структурованість проблеми; ступінь причетності до справ організації; зацікавленість працівників у досягненні цілей; ступінь вірогідності виникнення конфліктів між підлеглими	П'ять альтернативних лідерських стилів: від повністю самостійного прийняття рішення до групового прийняття рішення. Стили управління: керівник сам приймає рішення; керівник повідомляє підлеглим сутність проблеми, вивчає їх думки та приймає рішення; керівник доводить проблему підлеглим, узагальнює їх думки та приймає власне рішення з урахуванням поглядів працівників; керівник разом із підлеглими обговорює проблему та в результаті виробляється загальна думка; керівник постійно працює разом з групою та приймає найкращі пропозиції, не дивлячись на те, хто їх автор	Чітке розуміння, що очікується від керівника. Модель спрямована на те, як приймати рішення	Не обґрунтовується, як досягнути ефективності та задоволеності підлеглих

Намагаючись вирішити питання забезпечення впровадження інновацій в організації, ми дотримуємося думки щодо необхідності певного рівня знань і мотивації для формування позитивного ставлення з боку працівників до відповідних змін.

Тому в процесі діяльності лідера важливим етапом стає оцінювання інноваційного потенціалу працівників, який ми пропонуємо визначати як інтегровану сукупність складових трудового потенціалу, що відповідають інноваційному характеру та забезпечують інноваційну діяльність підприємства як шляхом генерування, розробки, так і впровадження інновацій.

На основі проведених досліджень стосовно структури інноваційного потенціалу особистості, автори дещо по-різному підходять до їх кількості та структури. Враховуючи особливості процесу інноваційної діяльності, який складається з етапів генерування ідеї, концептуалізації, оптимізації та виконання, впровадження і, одночасно, звертаючи увагу на те, що у своїх дослідженнях ми розглядаємо інноваційний потенціал працівника як складову трудового потенціалу [5], відповідно, виділяємо такі елементи: інтелектуальний потенціал і творчий потенціал, що включають в себе креативні здібності, потреби та здатності до самореалізації, здатність до сприйняття нової інформації тощо.

Рівень інноваційного потенціалу працівників вказує не тільки на можливість інноваційної активності, а й на готовність сприйняття нововведень, на сприятливість середовища щодо їх впровадження.

Акцентуючи увагу на оцінюванні інноваційного потенціалу працівників як важливого підґрунтя прийняття управлінських рішень щодо його формування, варто сказати, що це досить складне завдання. Дане ствердження пояснюється відсутністю однозначності при виокремленні структури інноваційного потенціалу різними авторами. Ще більше питань виникає при формуванні системи показників оцінювання, методичних підходів, наслідком чого є зниження ефективності оцінювання, оскільки методики можуть бути не пов'язані між собою.

Вивчення методів оцінки надало можливість запропонувати метод Assessment Center як певний вихід із даного становища, який визначається як один із методів комплексної оцінки персоналу, що будується на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посади, а також виявлення потенційних можливостей фахівців [на основі 6; 7].

Аналізуючи рівень інноваційного потенціалу та мотивації працівників до впровадження інновацій, на наш погляд, можна виокремити групи ситуацій, коли працівники характеризуються низьким ризиком опору змінам, і такі, що відповідають високому ризику при впровадженні (рис. 1).

Таким чином, відповідно до вищесказаного, стає зрозумілим, що важливим при виборі стилю поведінки лідера при впровадженні є оцінювання та аналіз групи працівників з позицій їх «зрілості» – високий чи низь-

кий рівень інноваційного потенціалу та бажання працювати в нових умовах та сприяти подальшому впровадженню інновацій.

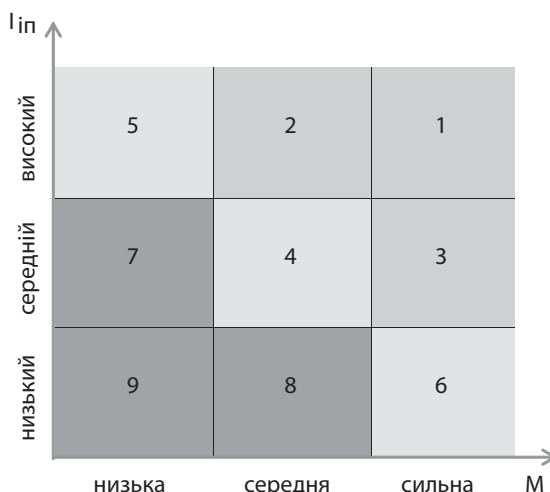


Рис. 1. Матриця ситуацій при впровадженні інновацій залежно від рівня інноваційного потенціалу групи працівників та їх мотивації

Умовні скорочення:

І<sub>ін</sub> – індекс інноваційного потенціалу групи працівників;

M – мотивація, бажання працювати в нових умовах.

З наведеного рис. 1 помітно, що пропонується виділяти три сектори і дев'ять ситуацій щодо сприятливості до впровадження інновацій в організації. Так, перший, так званий «зелений» сектор – найбільш сприятливий, оскільки характеризується достатнім рівнем інноваційного потенціалу та мотивації. У межах даного сектора знаходяться ситуації 1, 2, 3. Слід сказати, що нумерація ситуацій відбувалась за зменшенням сприятливості середовища та, відповідно, підвищенням ризику щодо впровадження інновацій.

Другий сектор – «жовтий» характеризується окремими значеннями на рівні середніх. Тобто, певні характеристики потребують деякого незначного впливу з боку керівництва, лідера. У межах даного сектора знаходяться ситуації 4, 5, 6.

Третій сектор – «червоний», який відповідає максимальному ризику при впровадженні інновацій. Ні рівень інноваційного потенціалу не задовольняє вимогам сприятливого середовища, ні мотивація працівників. Це ситуації 7, 8, 9. Такий стан є вкрай негативним для керівництва, оскільки потребує затрат часу, фінансових ресурсів на формування інноваційного потенціалу, необхідних знань про нововведення та на мотивацію.

Для ефективного управління процесом впровадження інновацій в організації керівництво залежно від ситуації повинно обирати відповідний стиль взаємодії з працівниками, стратегію розвитку працівників, ступінь структурування роботи та завдання, використання посадової влади і формувати відповідну систему мотивації.

Водночас, для ефективного управління слід детально охарактеризувати кожну ситуацію та з'ясувати основні причини невідповідності необхідному для організації рівню.

Наведемо основні особливості окремих ситуацій. Характеристика «може, але не хоче» відповідає стану 5. Складністю в такій ситуації є те, що працівник має необхідний досвід, професійний рівень, однак, з певних причин, справляє активний чи пасивний опір нововведенням. Аналіз наукової літератури вказує на те, що причинами слабкої мотивації може бути: негативний досвід з подібних завдань, відсутність зацікавленості, невідповідність рівня професійних знань, побоювання негативних наслідків після впровадження інновацій, що може бути помилковим, некоректне відношення з боку керівництва до рекомендацій, розробок даної категорії співробітників (ними знехтували, не приділили відповідної уваги та поваги).

При управлінні в даній ситуації слід дотримуватись демократичного стилю управління, посилювати мотивацію шляхом залучення до розробки інноваційних проектів, підвищення уваги до ідей даних працівників з подальшим наданням можливостей, умов для реалізації свого інноваційного потенціалу, дати шанс для власних проектів із певним коригуванням, удосконаленням.

«Не може, але хоче» можна охарактеризувати стан № 6. Працівники намагаються брати активну участь при впровадженні інновацій. У них є довіра до лідера, вони поділяють цінності та норми, що склалися в даній організації, їм імпонує організаційна культура. Однак їм бракує певних знань, досвіду стосовно інновації. Це може бути новий співробітник, який не необізнаний з такими питаннями.

Для роботи в такому випадку хотілося б порекомендувати зробити акцент на навчанні за допомогою коучінгу, шедоунгу, проведення певних періодичних роз'яснень, делегування повноважень. Мотивація має бути спрямована на формування впевненості у своїх силах. Рекомендований стиль управління в даному випадку – демократичний. Перевагою даної групи є те, що витрати на даного працівника можна розглядати з позицій інвестиційної діяльності, які, завдяки сильній мотивації, у подальшому окупаються.

Найбільш ризикованою є ситуація, що відповідає номеру 9, тобто виділені нами характеристики є на доволі низькому рівні. Працівники можуть не тільки спричинити значний опір нововведенням, а й потребують значних ресурсів для навчання, розвитку та формування системи мотивації. Одночасно негативним моментом є збільшення терміну впровадження. Відповідно до виділених нами напрямів роботи щодо підготовки колективу керівництву доведеться витратити багато часу та ресурсів для формування сприятливого середовища.

Серед методів управління в даному випадку нами рекомендується директивний стиль управління, використання посадового впливу. Вкрай важливою буде чітка структуризація роботи з поетапним виконанням, підготовкою інструкцій, проведення періодичних переговорів, нарад. Слід контролювати виконання дій працівників, вимагати звіти про виконану роботу.

Система мотивації має бути одночасно спрямована на матеріальне стимулювання і формування позитивно-

го ставлення до нововведень. Не можна застосовувати метод делегування повноважень, оскільки це призведе до внутрішньоособистісного конфлікту, розгубленості, зниження впевненості та самооцінки, що, безумовно, негативно відіб'ється на цілях та ефективності впровадження інновацій.

Помилковим є розуміння ситуації 1 як такої, що не викликає жодних загроз. Так, керівництво при управлінні впровадження інновацій може допустити помилки, обравши не відповідний стиль управління. У даному випадку ми пропонуємо проявити довіру до підлеглих. Контроль має бути мінімальним у вигляді прийняття участі, з'ясування як йдуть справи. Має відбуватись делегування завдань. Якщо дотримуватись більш жорсткого стилю управління, то можна знизити мотивацію працівників через недовіру, відсутність можливості реалізувати свої творчі здібності.

Узагальнюючі підходи до управління впровадженням інновацій в організації на основі стилю взаємодії з працівниками, розвитку, структурованості роботи наведено в *табл. 2*.

## ВИСНОВКИ

Застосування підходу до управління впровадженням інновацій в організації залежно від рівня інноваційного потенціалу та мотивації працівників дозволить: оцінити сприятливість змін чи, навпаки, ризикованість; знизити витрати та термін впровадження інновацій; підвищити рівень інноваційного потенціалу та мотивації та забезпечити поступовий перехід до ситуації 1. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Лидерство и доверие [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.williamspublishing.com/PDF/5-8459-0883-3/part.PDF>
2. Вергилес Э. В. Теория лидерства / Э. В. Вергилес ; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2001. – 42 с.
3. Модель ситуационного лидерства Фидлера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://infomanagement.ru/lekciya/model\\_situatsionnogo\\_liderstva\\_fidlera](http://infomanagement.ru/lekciya/model_situatsionnogo_liderstva_fidlera)
4. Модель жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://infomanagement.ru/referat/152/15>
5. Смолюк В. Л. Управление развитием трудового потенциала предприятия [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04 / В. Л. Смолюк ; Харьковський національний економічний університет. – Х.: [б. в.], 2008. – 20 с.
6. Ассесмент-центр. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C0%F1%F1%E5%F1%F1%EC%E5%ED%F2-%F6%E5%ED%F2%F0>
7. Дяків О. П. Оцінка персоналу методом Assessment Center / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 14 (168). – 244 с. – С. 100 – 103.
8. Федотов А. А. К вопросу о механизме функционирования институциональной среды инновационной деятельности / А. А. Федотов, М. Н. Федотова // Вісник Донецького національного університету, СЕР. В: Економіка і право, Вип. 2, Т. 2. – 2010. – С. 449 – 457.

**Методичні підходи до поведінки лідера в різних ситуаціях щодо формування сприятливого середовища впровадження інновацій**

Ситуація	Стиль взаємодії з працівниками	Розвиток	Ступінь структурованості роботи, завдання	Використання посадової влади	Мотивація
1	2	3	4	5	6
1	Орієнтація на взаємовідносини в колективі, людські відносини. Обговорення з підлеглими проблеми та вироблення загальної точки зору чи приймання найкращої думки. Стиль, орієнтований на досягнення	Мінімальний, орієнтований на ознайомлення з інноваціями	Мінімальна	Відсутнє. Делегування повноважень	Увага керівництва та прояв довіри при виконанні завдання
2	Орієнтація на взаємовідносини в колективі, людські відносини. Обговорення з підлеглими проблеми та вироблення загальної точки зору чи приймання найкращої думки. Партнерське лідерство. Стиль, орієнтований на участь лідера	Мінімальний з роз'ясненням особливостей інновацій та взаємозв'язку з подальшою роботою в організації	Мінімальна. Консультації, допомога	Майже відсутнє. Проведення контрольних заходів час від часу	Залучити до участі в інноваційному проекті
3	Орієнтація на взаємовідносини в колективі та на роботу. Керівник радиться з підлеглими і приймає рішення	Консультаційна та психологічна підтримка. Наставництво. Коучінг	Періодичні консультації, допомога	Періодичне проведення контрольних заходів	Залучити до участі в інноваційному проекті
4	Орієнтація на людські взаємовідносини та на роботу. Керівник радиться з підлеглими і приймає рішення. Турботливе лідерство, спрямоване на переконання	Консультаційна та психологічна підтримка з внесенням внеску працівника. Наставництво. Коучінг	Періодичні консультації, допомога	Періодичне проведення контрольних заходів	Підвищення уваги з боку керівництва не тільки при офіційному, а й неофіційному спілкуванні. Залучити до участі в інноваційному проекті
5	Орієнтація на людські взаємовідносини. Керівник разом з підлеглими обговорює проблему та виробляється загальна точка зору чи приймається найкраща думка. Партнерське лідерство	Мінімальний, орієнтований на ознайомлення з інноваціями та підкреслення їх важливості	Мінімальна. Консультації, допомога	Контроль за опором персоналу змінам, що викликано низькою мотивацією	Підвищення уваги з боку керівництва не тільки при офіційному, а й неофіційному спілкуванні. Залучити до участі в інноваційному проекті
6	Орієнтація на роботу. Керівник самостійно приймає рішення	Наставництво. Коучінг. Підвищена увага до розвитку інноваційного потенціалу працівника	Детальне структурування роботи. Періодичне роз'яснення, підготовка інструкцій виконання роботи	Періодичне проведення контрольних заходів	Мотивація, спрямована на розвиток
7	Орієнтація на роботу та людські взаємовідносини. Керівник радиться з підлеглими і приймає рішення. Турботливе лідерство	Консультаційна та психологічна підтримка з внесенням внеску працівника. Наставництво. Коучінг	Роз'яснення, на що очікує керівництво. Підготовка інструкцій виконання роботи	Контроль за опором персоналу змінам, що викликано низькою мотивацією та чітким виконанням роботи	Підвищення уваги з боку керівництва не тільки при офіційному, а й неофіційному спілкуванні. Залучити до участі в інноваційному проекті

1	2	3	4	5	6
8	Орієнтація на роботу. Керівник самостійно приймає рішення. Директивний стиль	Наставництво. Коучінг. Підвищена увага до розвитку інноваційного потенціалу працівника	Детальне структурування роботи. Конкретні роз'яснення, на що очікує керівництво. Підготовка інструкцій виконання роботи	Періодичне проведення контрольних заходів. Контроль за опором персоналу змінам	Підвищення уваги з боку керівництва не тільки при офіційному, а й неофіційному спілкуванні. Залучити до участі в інноваційному проекті
9	Орієнтація на роботу, виконання задачі, вирішення технічних проблем. Керівник самостійно приймає рішення. Директивний стиль	Наставництво. Коучінг. Підвищена увага до розвитку інноваційного потенціалу працівника	Детальне структурування роботи. Конкретні роз'яснення, на що очікує керівництво. Підготовка інструкцій виконання роботи. Давати чіткі вказівки	Директивний стиль управління	Формування позитивної мотивації про нововведення за допомогою розвитку та матеріального стимулювання

## REFERENCES

"Assessment-tsentr" [Assessment center]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C0%F1%F1%E5%F1%F1%EC%E5%ED%F2-%F6%E5%ED%F2%F0>

Diakiv, P., and Pylypchuk, M. V. "Otsinka personalu metodom Assessment Center" [Personal Assessment by Assessment Center]. *Visnyk SNU im. V. Dalia*, no. 14 (168) (2011): 100-103.

Fedotov, A. A., and Fedotova, M. N. "K voprosu o mekhanizme funktsyonyrovaniya ynstytutsyonalnoi sredy ynnovatsyonnoi deiatelnosti" [On the mechanism of the institutional environment of innovation]. *Visnyk DonNU. Ekonomika i pravo*, vol. 2, no. 2 (2010): 449-457.

"Liderstvo i doverie" [Leadership and trust]. <http://www.williamspublishing.com/PDF/5-8459-0883-3/part.PDF>

"Model zhiznennogo tsikla P. Khersi i K. Blanshara" [Lifecycle model P. Hersey and K. Blanchard]. <http://infomanagement.ru/referat/152/15>

"Model situatsionnogo liderstva Fidlera" [Situational Leadership Model Fiedler]. [http://infomanagement.ru/lekciya/model\\_situatsionnogo\\_liderstva\\_fidlera](http://infomanagement.ru/lekciya/model_situatsionnogo_liderstva_fidlera)

Smoliuk, V. L. "Upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu pidpriemstva" [Management of the employment potential of the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00. 04*, 2008.

Vergiles, E. V. *Teoriia liderstva* [Theory of leadership]. Moscow: MESI, 2001.