

разу полягає в тому, що торгівля є профіцитною, але права інтелектуальної власності перебувають у серйозному дефіциті. У рамках моделі відкритих інновацій Україна не створює значного торговельного профіциту, але очікує створити значний профіцит у сфері інтелектуальної власності. Дуже важливо, щоб бізнес-модель базувалася насамперед на розвитку знань і технологій.

В управлінні ж людським капіталом фокус переміщується на цінності та поведінкові установки кожної особистості. Відповідна технологія надає інструменти, тоді як цінності дають орієнтири та формують внутрішній компас. Цінності впливають на думки і вчинки людини, а під впливом системи особистих цінностей виникає ставлення до роботи, людей та технічного прогресу [3, с.21]. Тепер необхідно зробити акцент на творчості. Що стосується того, як стимулювати креативність співробітників, то в майбутньому в центрі уваги керівництва підприємств буде науковий відбір креативних співробітників для роботи. Це пов'язано з тим, що найважливішою людською здатністю є не здатність до виконання, а креативність. Дуже поширеною тенденцією є те, що в майбутньому на зміну типовим видам робіт з високими навичками виконання прийдуть машини.

Список використаних джерел:

1. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 10-20.
2. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»* Випуск 3 (6), 2017. <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>
3. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19-22.

Карлов Г.В., магістрант

Кострова Т.В., бакалавр

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дуднева Ю.Е.

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

ЗАЛУЧЕННЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРА ДО ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ В КРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Управління в сучасних умовах, як і більшість інших економічних процесів, стає все більше ємним за кількістю інформації та процесів, які повинен контролювати керівник. Досить часто це призводить до перекосів в розподілі уваги

до однієї з груп процесів і, відповідно, до поверхневого ставлення до інших. В основному керівники роблять наголос або на адміністративних діях, інформаційному та діловодному забезпеченні, і тоді поза увагою залишаються корпоративна культура, відносини в колективі та ін. міжособистісні відносини; або на стратегічному плануванні, і тоді страждають поточні потреби працівників; або на психологічному лідерстві, і тоді на весь обсяг стратегічних і адміністративних задач часу може не вистачати.

Всі процеси загострюються в умовах кризового середовища, коли виникає нагальна потреба одночасного чіткого керування, бачення ситуації в перспективі та забезпечення суттєвого домінуючого впливу на колектив. Додаткових проблем досить часто додають і неформальні лідери, які в процесі зайнятості керівника переважно адміністративним або стратегічним напрямками діяльності «захоплюють» сферу міжособистісних відносин та формують корпоративну культуру, загальну думку на свій розсуд. І досить часто вона не йде на користь керівнику, погіршує реакцію співробітників на розпорядження, рішення [1, 2].

Для вирішення проблематики даного питання в умовах кризового середовища пропонуємо залучити неформального лідера колективу до активної управлінської діяльності. В першу чергу пропонуємо підібрати та офіційно делегувати йому повноваження саме в напрямку організації та контролю за діяльністю персоналу, процес фіксації результатів їх праці, до розробки критеріїв оцінювання та стимулювання.

Для цього керівнику необхідно буде ознайомити неформального лідера з показниками діяльності підрозділу, з впливом на них результатів діяльності кожного з працівників самого підрозділу та результатів і процесів інших структур організації. Таким чином неформальний лідер стає причетним до оцінки результатів роботи колективу. Він може погодитися та пристати на цю пропозицію, сподіваючись на отримання частини влади, а може не погодитись, розуміючи всі проблемні питання, які перед ним постануть.

Керівнику буде необхідно в разі залучення неформального лідера до роботи обов'язково поінформувати весь колектив офіційно, що вказаний перелік показників розроблено з саме за допомогою неформального лідера, і саме він буде тепер контролюючою одиницею в колективі. Це на початку процесу зменшить напругу серед працівників, а в подальшому, скоріш за все, призведе до скорочення негативної реакції працівників на керівника, бо основні неприємні питання тепер підпорядковуються не йому [3].

В разі, якщо неформальний лідер категорично відмовляється від запропонованих функцій, керівник змушений буде «йти іншим шляхом»: ознайомити колектив з тим, що, враховуючи авторитет неформального лідера в

колективі, повагу до нього співробітників та його професіоналізм, було запропоновано делегування певних повноважень.

Керівник обґрунтовує думку, що запропоноване рішення захистило б співробітників від формального підходу до визначення показників діяльності та оцінки результатів, оскільки сам керівник в наявній кризовій ситуації змушений відстоювати інтереси колективу і в інших напрямках (обов'язково слід підібрати два-три чинника, які можна тут навести як вагомі).

Однак неформальний лідер відмовився від пропозиції, і тим самим довів, що не бажає дбати про колег і колектив в цілому. Тому керівник пропонує вказані процеси первинно, узагальнено обговорити зараз, а в якості постійного виконавця висуває кандидатуру робітника підрозділу, який, за його спостереженнями, міг би також бути неформальним лідером, але менш впливовий, ніж наявний (або дає можливість колективу обрати таку людину). Таким чином керівник створює іншого неформального лідера, який буде виконувати частину формальних функцій.

Надалі керівнику, на нашу думку, слід спілкуватися з неформальним лідером щодо причин виникнення окремих не досить прийнятних в роботі підрозділу показників, щодо можливої зміни показників мотиваційного впливу на співробітників. І всі зміни, всі рішення, які приймаються на основі такого спілкування, висвітлювати в колективі як сумісні з неформальним лідером.

В той же час всі рішення в аварійних умовах важливо приймати та доводити до колективу саме керівнику, однак використовувати неформального лідера як додаткову підтримку, тлумача та контролера для окремих співробітників (в окремих процесах), коли в самого керівника часу на це немає.

Такий підхід одночасно збереже та дещо підсилить авторитет керівника як людини, що зважає на думку колективу та враховує його потреби, нівелює негативний вплив неформального лідера на сприйняття колективом оцінки результатів діяльності та розвантажить керівника щодо виконання його функційних обов'язків, надаючи змогу приймати саме стратегічні рішення і не витрачати час на сперечання зі співробітниками.

Список використаних джерел:

1. Войтко, С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник/ С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 95 с.
2. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава, 2018. 241 с.
3. Рушанян С.С., Літинська В.А. Неформальне лідерство в організації: співіснування формального та неформального лідера. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/01okt13/58.pdf>.