

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВЕРНЕР Карл

**ЛІДЕРСТВО ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В
УКРАЇНСЬКИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**LEADERSHIP AND CRISIS MANAGEMENT IN
UKRAINIAN INTERNATIONAL COMPANIES IN
CONDITIONS OF INSTABILITY**

спеціальність: 073 – Менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка
групи МІМдз-41
Вернер Карл

Науковий керівник
к.філол.н., доцент,
Л.І. Вергун

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність лідерства, основні теорії та моделі	7
1.2. Концепція антикризового менеджменту його роль, цілі та функції.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
2.1. Аналіз глобального розвитку бізнесу в умовах нестабільності	26
2.2. Оцінка розвитку українських компаній в умовах війни	34
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
3.1. Шляхи розвитку антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях.....	45
3.2. Напрями трансформації лідерства в умовах нестабільності	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Пандемія, війна, релокація бізнесу, відтік кадрів, нестача фінансування, брак ресурсів для виконання проєкту та інші щоденні виклики – це все кризові явища, які впливають на діяльність компанії тією чи іншою мірою. Тому щодня доводиться переглядати плани, які були підготовлені раніше, ухвалювати оперативні рішення і постійно моніторити ситуацію. Антикризове управління направлене на попередження кризи, тому сучасний менеджер повинен мати уявлення про причини, що можуть спричинити кризу на підприємстві та обставини, що можуть бути загрозливими для його функціонування. Переважна більшість банкрутств пов'язана саме з незадовільним керівництвом. Тому в умовах ринку керівник повинен не тільки вміти діяти в несприятливих умовах та використовувати фінансові та організаційні інструменти, спрямовані на подолання кризового стану на підприємстві, а й заздалегідь вживати заходів, що мають на меті запобігання кризам.

Сучасний менеджмент неможливо уявити собі без використання індивідуального інноваційного підходу до постійно мінливих обставин. Адже тільки в такому випадку можливе досягнення нових і при цьому перспективних напрямків у розвитку компанії. Все це говорить про те, що менеджмент не може існувати без лідерів, тобто без тих людей, які здатні взяти на себе керівництво організацією та при цьому перетворити кожного з її співробітників в свого послідовника і однодумця. Уміння бути лідером і встановлювати особисті контакти з іншими – це одна з найважливіших професійних вимог, що висуваються до менеджера будь-якого рівня. Уміння налагоджувати взаєностосунки між членами колективу вважається для менеджерів середнього рівня набагато більш важливим, ніж технічні уміння. Лідерство в менеджменті на сьогоднішній день є досить актуальною проблемою. Адже існуюча на ринку жорстка конкуренція призводить до необхідності прийняття своєчасних рішень, а також покладання на керівника відповідальності за досягнення кінцевої мети і ефективну роботу організації в цілому.

Дослідженню антикризового управління присвячені праці таких вчених-економістів як Р. Біловол, І. Воловик, Л. Лігоненко, І. Сазонець, В. Василенко, В. Чумак, А. Чернявський, С. Бузановський, А. Штангерт, Б. Райзенберг, К. Пріб, А. Хікман, Д. Морріс, Г. Ханіна та інші. Дослідження сутності поняття «лідерство» та розкриття теорій лідерства внесли зробили такі науковці як П. Друкер, Р.-Л. Дафт, Дж. Террі, Р. Танненбаум, І. Вешлер, Ф. Масарик, В. Балдер, Л. Джуелл, Дж. Гібсон, Дж. Ньюстром, К. Девіс, Р. Стогдилл та інші.

Проте проблема лідерства та антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях в умовах нестабільності недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження лідерства та антикризового менеджменту в міжнародних компаніях в умовах нестабільності.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність лідерства, його основні теорії та моделі;
- дослідити концепцію антикризового менеджменту, його роль, цілі та функції;
- проаналізувати глобальний розвиток бізнесу в умовах нестабільності;
- оцінити рівень розвитку українських компаній в умовах війни;
- встановити шляхи розвитку антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях;
- напрацювати ключові напрями трансформації лідерства в умовах нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес лідерства в антикризовому менеджменті.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають лідерство та антикризовий менеджмент в українських міжнародних компаніях в умовах нестабільності.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики лідерства та антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях в умовах нестабільності. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні концепції антикризового менеджменту, його ролі, цілей та функцій); класифікації (при визначенні сутності лідерства, його основних теорій та моделей); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження глобального розвитку бізнесу в умовах нестабільності); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці розвитку українських компаній в умовах війни).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ розвитку лідерства та антикризового менеджменту, дослідженні рівня розвитку українських компаній в умовах війни та напрацюванні напрямів трансформації лідерства в умовах нестабільності.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів трансформації лідерства в умовах нестабільності можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку бізнесу в умовах нестабільності в Україні, антикризової політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України, Департаменту регуляторної політики та підприємництва, а також фандрайзингу і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси

економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28 березня 2023 р.) та опубліковано в збірнику тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив розвитку лідерства та антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях в умовах нестабільності будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку глобальної економіки» № МЕВ-33-2023 від 10.05.2023 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 67 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 1 сторінці, містить список використаних джерел із 70 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 11 рисунками, які розміщені на 10 сторінках і містить 3 таблиці на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність лідерства, основні теорії та моделі

Термін «лідерство» відносно недавно з'явився у використанні. Він використовується лише близько двохсот років, хоча термін «лідер», від якого він походить, з'явився ще в 1300 році нашої ери. Такі вчені, як Басс (1990 р.), Хікман (1990 р.), Коттер (1988 р.), Мінцберг (1973 р.) і Рост (1991), розглядають менеджмент та управління як різні процеси, але вони не припускають, що лідери та менеджери – це різні типи людей. Однак ці вчені дещо розходяться в тому, як вони визначають ці два процеси. Мінцберг (1973 р.) розробив список із десяти управлінських ролей, які слід враховувати у своєму дослідженні керівників. Десять ролей відповідають усім видам управлінської діяльності, і кожен вид діяльності можна пояснити в термінах принаймні однієї ролі, хоча багато видів діяльності включають більше ніж одну роль. Три ролі стосуються міжособистісної поведінки менеджерів (лідер, зв'язковий і фігурант); три ролі стосуються поведінки обробки інформації (перевіряючий, розповсюджувач і прес-секретар), а чотири ролі стосуються поведінки прийняття рішень (підприємець, вирішувач конфліктів, розподільник ресурсів і учасник переговорів).

Грунтуючись на результатах свого дослідження, Мінцберг (1973 р.) дійшов висновку, що ролі менеджера значною мірою зумовлені природою управлінської посади, але менеджери мають гнучкість у тому, як інтерпретувати та виконувати кожен роль. Коттер (1990 р.) розрізняв менеджмент і лідерство з точки зору основних процесів і очікуваних результатів. Згідно з Коттером, менеджмент прагне створити передбачуваність і порядок шляхом:

- встановлення оперативних цілей, створення планів дій із графіками та розподілом ресурсів;

- організація та комплектування персоналом, наприклад встановлення структури, розподіл ресурсів і завдань;
- контроль результатів і вирішення проблем.

Лідерство прагне здійснити організаційні зміни шляхом:

- ✓ розробки бачення майбутнього та стратегії внесення необхідних змін;
- ✓ повідомлення та пояснення бачення;
- ✓ мотивації та надихання людей на досягнення бачення.

Менеджмент і керівництво беруть участь у створенні мереж або стосунків, щоб полегшити виконання дій. Однак ці два процеси мають деякі несумісні елементи. Сильне лідерство може порушити порядок і ефективність, а надто сильна зосередженість на управлінні може перешкодити ризику та інноваціям. Згідно з Коттером, обидва процеси необхідні для успіху організації. Ефективне управління саме по собі може створити бюрократію без мети, тоді як ефективне керівництво саме по собі може створити зміни, які є непрактичними. Відносна важливість двох процесів і найкращий спосіб їх інтеграції залежать від ситуації, яка переважає.

Рост (1991 р.) описує менеджмент як відносини, засновані на повноваженнях, що існують між керівниками та підлеглими з метою виробництва та продажу товарів і послуг. Він визначив лідерство як відносини, засновані на впливі між лідером і послідовниками зі спільною метою досягнення реальних змін. Лідери та послідовники впливають один на одного, коли вони взаємодіють без примусу, щоб вирішити, які зміни вони хочуть зробити. Менеджери можуть бути лідерами, але лише в тому випадку, якщо їм вдається побудувати відносини, засновані на впливі, зі своїми послідовниками. Рост припускає, що здатність керувати не є необхідною для того, щоб менеджер був ефективним у виробництві та продажу товарів і послуг. Однак, навіть коли авторитет є достатньою основою для впливу на підлеглих, хороші стосунки необхідні для впливу на людей, над якими лідер не має влади, наприклад ровесники. В організаціях, де зміни стали постійною частиною бізнес-середовища, хороші відносини з підлеглими, засновані на впливі, є

необхідними. У таблиці 1.1 наведено підсумок поглядів і результатів досліджень провідних письменників і дослідників у цій галузі.

Таблиця 1.1

Порівнянні характеристики менеджменту та лідерства

МЕНЕДЖМЕНТ	ЛІДЕРСТВО
<ul style="list-style-type: none"> • Планування та бюджетування • Моніторинг за результатом 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення бачення та стратегії • Моніторинг за горизонтом
<ul style="list-style-type: none"> • Організація та підбір персоналу • Спрямування та контроль • Створення границь 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення спільної культури та цінностей • Допомога іншим розвиватися • Мінімізація границь
<ul style="list-style-type: none"> • Зосереджений на об'єктах – виробництво/продаж товарів і послуг • На основі посадової влади 	<ul style="list-style-type: none"> • Зосереджене на людях – надихаючи та мотивуючи послідовників • На основі особистої влади
<ul style="list-style-type: none"> • Діє як бос 	<ul style="list-style-type: none"> • Діє в ролі тренера, фасилітатора
<ul style="list-style-type: none"> • Емоційна дистанція • Експертний розум • Розмова • Відповідність • Розуміння організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Емоційні зв'язки (серце) • Відкритий розум (уважність) • Вислуховування (комунікація) • Невідповідність (мужність) • Розуміння себе (цілісність)
<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація бачення лідера та змін, запроваджених лідерами, а також підтримка та адміністрування організаційної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> • Артикуляція організаційного бачення та запровадження серйозних організаційних змін; дає натхнення та має справу з надзвичайно стресовими та неприємними аспектами зовнішнього середовища організацій.
<ul style="list-style-type: none"> • Зосереджується на завданнях (справах) під час виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. • Планування. Встановлює детальні цілі та плани їх досягнення. • Організація та підбір персоналу. Встановлює структуру для співробітників, щоб виконувати роботу так, як очікує менеджер. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зосереджується на міжособистісних стосунках (людей). • Встановлює напрямок; розвиває бачення та стратегії, необхідні для його досягнення. • Впроваджує інновації та дозволяє працівникам виконувати роботу будь-яким способом, якщо вони отримують результати, які відповідають баченню.
<ul style="list-style-type: none"> • Контролінг. Відстежує результати у порівнянні з планами та вживає коригувальні дії. • Передбачення. Планує, організовує та контролює за допомогою послідовної поведінки. Віддає перевагу стабільності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивує та надихає співробітників на реалізацію бачення творчим шляхом. • Вносить інноваційні, швидкі зміни, які не дуже передбачувані. Віддає перевагу змінам.
<ul style="list-style-type: none"> • Менеджери роблять речі правильно. 	<ul style="list-style-type: none"> • Лідери роблять правильні речі.
<ul style="list-style-type: none"> • Зосередження на короткостроковому погляді, униканні ризиків, збереженні та імітації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основна увага приділяється довгостроковому погляду, ризику, інноваціям і оригінальності.
<ul style="list-style-type: none"> • Зберігає стабільність 	<ul style="list-style-type: none"> • Створює зміни

Основною метою теорій лідерства є підвищення обізнаності та розширення розуміння тих сфер, які необхідні для того, щоб бути інформативними щодо ролей та обов'язків лідерів (рис. 1.1). Основна мета теорій лідерства полягає в тому, щоб забезпечити знання з точки зору якостей лідерів. Перша теорія – це теорія рис. Ця теорія зосереджена на особистісних рисах, якими повинні володіти лідери. Друга теорія – це теорія поведінки, яка акцентує увагу на поведінці лідерів. Їм потрібно не тільки приділяти увагу тому, щоб заохочувати відповідну поведінку серед співробітників, але вони також повинні переконатися, що вони також ведуть себе належним чином. Третя теорія – це модель непередбачених обставин. Її було розроблено не лише для проведення аналізу з точки зору недоліків і обмежень, але й для визначення стилю лідера, який вважається надзвичайно важливим для лідерства. Четверта теорія – транзакційна теорія лідерства. У цій теорії виділяється інформація про те, що лідери направляють і мотивують своїх підлеглих для досягнення бажаних цілей. П'ята теорія – теорія трансформації. Ця теорія полягає в тому, що лідери звертають увагу на потреби розвитку підлеглих.



Рис. 1.1. Теорії лідерства [14].

Теорія рис (ознак). Лідерство розглядається як питання особистості та поведінки. Керівники повинні ефективно враховувати ці фактори. Керівники повинні покращувати ці риси протягом своєї роботи. Дослідження з точки зору теорії рис проводилися різними дослідниками. Ордвей Тід виділив десять якостей лідерів. Це фізична та нервова енергія, відчуття мети та спрямованості, ентузіазм, дружелюбність та прихильність, чесність, технічна майстерність, рішучість, технічні навички та віра. Честер І. Барнард вказав на два аспекти лідерських якостей. Це інструктаж підлеглих щодо виконання ними посадових обов'язків. Їм необхідно використовувати технології, знання, навички, сприйняття та уяву. Інша сфера – індивідуальна перевага в рішучості, наполегливості, витримці та сміливості. Генрі Файоль класифікує лідерські якості як здоров'я та фізичну форму, інтелект і взаємну міцність, моральні якості, а також знання та здібності виконувати управлінські функції планування, організації, керівництва, контролю, координації та керівництва.

Джордж Р. Террі взяв до уваги такі лідерські якості, як енергійність, як психологічну, так і фізичну, емоційну стійкість, знання з точки зору людських стосунків, емпатію, об'єктивність, особисту мотивацію, комунікативні навички, здатність до викладання, соціальні навички та технічну компетентність. Лідерські якості, які були класифіковані Стогділлом, це фізичні характеристики, які включають вагу, зріст, вік і зовнішній вигляд; соціальне походження, яке включає освітній ценз, уміння, навички, соціальний статус і мобільність; інтелект включає технічну майстерність, рішучість, технічні навички та рішучість; риси особистості включають моральні якості, знання, чесність, самовпевненість і потреби, з точки зору яких здійснюється контроль; характеристики, пов'язані із завданнями, тобто висока потреба в досягненнях і отриманні бажаних результатів, ініціатива та висока орієнтація на завдання та соціальні характеристики. В обох цих формах спілкування лідери повинні переконатися, що вони позитивно впливають на роботу своїх підлеглих.

Кіт Девіс взяв до уваги такі лідерські якості, як інтелект, соціальну зрілість і широту, внутрішню мотивацію та прагнення до досягнення, а також

ставлення до людських стосунків. Інтелект враховує практичну майстерність, цілеспрямованість, технічні навички та визначення істотних талантів, знань і здібностей. Крім того, лідери повинні приймати мудрі судження та рішення. Соціальна зрілість зображується, коли лідери мають розуміючий характер і вчаться справлятися зі стресовими ситуаціями задовільним чином. Лідери повинні мати тенденцію бути емоційно зрілими та мати широкий спектр інтересів. Причина в тому, що їм потрібно звернути увагу на кількість сфер всередині організацій. Лідери не тільки мотивують співробітників до ефективного виконання своїх посадових обов'язків, а й самі повинні бути мотивованими. Одним із важливих мотиваційних факторів є бажані результати та набуття поваги та вдячності.

Теорія поведінки. Розуміння, представлення та вирішення поведінки лідерів є проблемою. Питання, з точки зору якого люди все ще збентежені, полягає в тому, які фактори лідери повинні вжити, щоб аргументувати свою поведінку. Лідерство загалом достатньо, щоб вмістити ряд значень, які є специфічними для того, щоб служити операціоналізацією організаційної структури. Всередині організаційної комунікації між окремими особами відбувається як формально, так і неформально. В обох цих формах спілкування лідери повинні переконатися, що вони впливають на поведінку своїх підлеглих. Коли лідери щедрі, мають доступний характер і доброзичливе ставлення, вони створюють приємні та сердечні умови та стосунки з підлеглими. Коли у підлеглих сформується точка зору, що лідери ставляться до них як до сім'ї, у них з'явиться мотивація до виконання завдань і діяльності.

Відповідно до поведінкового підходу до лідерства, будь-яка людина, яка використовує відповідні риси поведінки, може бути хорошим лідером. Лідерство робить наголос на формуванні комунікабельних відносин і відносин між людьми. Керівники повинні демонструвати надійність, чесність, прямість і моральність по відношенню до своїх підлеглих, а також у ході виконання посадових обов'язків і в процесі модернізації організаційної структури. Керівникам необхідно прискіпливо та наполегливо працювати над зміною своїх

заходів та підходів, насамперед щодо забезпечення оперативного функціонування організацій. Зважаючи на необхідні компетенції, ролі, діяльність і посадові обов'язки, лідери повинні використовувати свої навички ефективним чином. Інший аспект, який необхідно враховувати в цій теорії, це риси поведінки, якими повинні володіти лідери. Вони мають бути відповідними з точки зору управління часом, використання технологій, спілкування, аналізу, вирішення проблем, критичного мислення, управління конфліктами та суперечками, прийняття мудрих рішень, трудової етики та навичок презентації. Лідери повинні використовувати відповідні риси поведінки протягом своєї роботи.

Лідери повинні бути винахідливими у виконанні своїх посадових обов'язків у добре організований спосіб і в досягненні бажаних цілей і завдань. Якщо вони художні та творчі, вони будуть добре знати про сучасні, технічні, наукові та новаторські методи ефективного виконання службових обов'язків та досягнення організаційних цілей. Лідерам необхідно не тільки бути інноваційним у виконанні своїх посадових обов'язків, але й бути натхненним в управлінні людськими ресурсами та запобіганні виникненню конфліктних ситуацій і розбіжностей у будь-яких сферах. Лідери та підлеглі повинні працювати у співпраці та інтеграції один з одним. Отже, їм необхідно забезпечити підтримку та допомогу, необхідні для досягнення бажаних результатів і сприяння благополуччю. Лідери повинні розуміти проблеми та мотивувати як окремих осіб, так і групи. Всередині організації завдання та заходи виконуються членами як індивідуально, так і в групах. Лідери повинні бути рішучими та націленими на досягнення. Реалізація цих поведінкових рис дозволить лідерам сприяти оперативному зростанню та прогресу організації та членів.

Модель непередбачених обставин. Мати вдумливий характер, демонструвати належні вчинки та справлятися з проблемами та викликами не розглядаються як керовані завдання. Питання, з точки зору якого дослідники все ще повинні проводити дослідження, полягає в тому, які фактори лідери

повинні враховувати, щоб підвищити свою продуктивність і поведінку. Лідерства загалом достатньо для розміщення ряду значень, які є специфічними для здійснення операційної реалізації організаційної структури. У всіх формах комунікації, усній чи письмовій, офіційній чи неформальній, керівники повинні бути впевнені, що вони створюють позитив і конструктивізм серед своїх підлеглих. Коли лідери ліберальні та мають доступний характер і доброзичливе ставлення, вони гарантують, що вони створюють приємні та веселі умови та стосунки з підлеглими. Таким чином співробітники відчують себе комфортно і можуть без страху і побоювання підходити до керівників. Коли у підлеглих сформується точка зору, що керівники ставляться до них як до єдиного цілого, у них з'явиться мотивація до виконання завдань і діяльності.

Згідно з моделлю непередбачуваних обставин лідерства, кожен, хто вводить в дію стратегії та підходи належним чином, може бути хорошим лідером. Лідерство приділяє особливу увагу формуванню товариських стосунків з іншими людьми та якісному виконанню своїх службових обов'язків. Керівники повинні відображати послідовність, порядність, щирість і принциповість у спілкуванні та роботі з підлеглими, клієнтами, а також у процесі виконання посадових обов'язків та у веденні модернізації організаційної структури. Керівникам необхідно чітко й уважно працювати над трансформацією своїх процедур і методологій, насамперед з точки зору забезпечення оперативного функціонування організацій. Зважаючи на необхідні компетенції, діяльність і посадові обов'язки, які виконуються, керівники мають бути справжніми та невибагливими. Іншим аспектом, який необхідно враховувати в цій теорії, є підвищення рівня відносин. Крім того, між людьми має бути взаєморозуміння. Необхідно володіти інформацією з точки зору навичок управління часом, використання технологій, інструментів і матеріалів, управління ресурсами, спілкування, розслідування, аналізу, надання ефективних рішень проблем і труднощів, логічного мислення, управління виникненням конфліктів і суперечок, прийняття мудрих і продуктивних рішень і вдосконалення трудової етики. Керівники повинні враховувати ці фактори

протягом своєї роботи. Коли відбуваються перетворення, то ефективно впровадження всіх цих факторів дозволить керівникам якісно виконувати свої посадові обов'язки та генерувати бажані результати.

Транзакційна теорія. Транзакційна теорія лідерства була описана Максом Вебером у 1947 році, а потім Бернардом Бассом у 1981 році. Цей стиль найчастіше використовують менеджери. Менеджери мають начальників, які керують ними, але їм також надано повноваження вводити в дію лідерські навички. Їм потрібно працювати у співпраці зі своїми підлеглими і вести їх у правильному напрямку. Транзакційна теорія наголошує на мотивації та скеруванні послідовників через звернення до їхніх власних інтересів. Співробітники зазвичай формують точку зору, що їм слід дозволити висловлювати свої ідеї та перспективи з точки зору різних аспектів організації. Коли їх не влаштовують будь-які підходи або вони перевантажені різними факторами, їм слід надати право висловлювати свої ідеї та перспективи своїм лідерам. Іншими словами, має бути переважання демократичного стилю керівництва.

Лідери повинні добре знати свої посадові обов'язки та відповідальність. Крім того, вони повинні бути обізнані щодо заходів, а також щодо мотивації працівників. У більшості випадків посадові обов'язки та відповідальність керівників є вимогливими. Але коли вони добре знають методи та стратегії, вони можуть добре організовано ввести їх у дію та отримати бажані результати. Керівникам необхідно враховувати різні фактори, щоб якісно виконувати свої службові обов'язки. Лідери, як правило, не сприяли б належному функціонуванню організації в цілому та досягненню бажаних цілей, не отримуючи підтримки та допомоги з боку підлеглих. Керівники вважають, що мотивуючи співробітників, вони повинні пропонувати винагороди та заохочення. Якщо підлеглий виконує те, чого очікують керівники, він буде винагороджений. З іншого боку, якщо їх результативність і поведінка не відповідають очікуванням керівників, на них будуть накладені покарання. У цій

теорії обмін ідеями та поглядами між лідером і підлеглими відбувається для досягнення цілей продуктивності.

Теорія трансформації. У випадку трансформаційної теорії лідери працюють з підлеглими, щоб визначити необхідні зміни. Це очевидно, що з часом лідери повинні здійснити перетворення всередині організацій. Коли зміни є ефективними та доцільними, вони розвивають у підлеглих мотивацію до організованого виконання своїх посадових обов'язків та досягнення бажаних цілей і завдань. У нинішньому існуванні, з прогресом, що відбувається та з появою модернізації та глобалізації, відбулося впровадження сучасних, наукових та інноваційних методів у виконанні посадових обов'язків. Впровадження сучасних, наукових, технічних та інноваційних методів викладання та навчання, навчальних матеріалів та навчальних стратегій у програмах навчання та розвитку довело свою користь як для працівників, так і для організації в цілому. Тому, лідери повинні добре усвідомлювати той факт, що вони повинні здійснити перетворення таким чином, щоб зробити значний внесок у отримання бажаних результатів.

В деяких випадках використання сучасних, наукових та інноваційних методів не є керованим, і люди відчувають труднощі. У таких випадках їм необхідно забезпечити проходження навчання та підвищення своїх здібностей. Зазвичай, коли відбувається набір і відбір осіб, вони повинні бути добре оснащені з точки зору різних типів технологій. Іншими словами, ефективне впровадження технічних навичок дозволить членам організації, незалежно від їхніх посад в ієрархії, виконувати свої посадові обов'язки та відповідальність до очікуваних стандартів. Трансформації, які мають відбутися всередині організацій, потребують зобов'язань з боку окремих осіб. Перетворення вважаються життєво важливими для стимулювання мислення людей і розвитку мотивації серед них. З іншого боку, коли не відбувається трансформацій, робочі обов'язки можуть стати одноманітними. Тому в усіх типах організацій, державних і приватних, трансформації вважаються неодмінними.

1.2. Концепція антикризового менеджменту його роль, цілі та функції

Концепція кризи, як відхилення від нормального порядку речей, виникла порівняно пізно в історії, лише коли люди усвідомили, що в природі та суспільстві існує порядок і законність. Криза як вихід із нормального стану, тобто погіршення звичного функціонування, довгий час розглядалася як продукт вищої сили або результат божественної волі, що означає, що людська діяльність у випадках кризи зводилася до магічних або релігійні церемонії. З появою раціонального світогляду та розвитку науки з'явилися перші спроби людей описати, класифікувати, зрозуміти та пояснити кризи та побудувати найбільш адекватні способи управління кризами. Проте антикризовий менеджмент як науково-теоретична дисципліна і раціонально осмислена практика серйозно вийшов на історичну арену лише в другій половині ХХ століття. Криза – це різновид організаційного явища. Існуючи в людському суспільстві, організація тісно пов'язана з суспільством з одного боку. З іншого, організація повинна протистояти кризі та вирішувати її за допомогою антикризового менеджменту. Таким чином, вивчення управління кризою має базуватися на організаційному та суспільному рівнях і зосереджуватися на них.

Багато вчених і теоретиків, що досліджували управління кризами дають визначення криз з різних точок зору. Одне з найперших визначень кризи запропоновано Германом (1963 р.), який визначив кризу як подію, яка включає несподіванку, загрозу та короткий час реакції. В концепції кризи Фінка (1971 р.), криза є загрозою для системи в цілому, в понятті кризи Ністрона та Старбака (1984 р.) криза є загрозою для виживання самої організації. Тобто, криза – це небажана, несподівана, безпрецедентна та майже некерована ситуація. Мітроф (2005 р.) виявив, що криза – це екстремальна подія, яка буквально загрожує самому існуванню організації. Ульмер (2007 р.) визначав кризу як конкретну, несподівану та нестандартну подію або серію подій, які створюють високий рівень невизначеності та загрожують високопріоритетним цілям організації. Організаційні кризи є повсюдною загрозою для організаційної ефективності та стійкості. Вплив кризи сприймається Тушманом

(1986 р.) як «пошкодження рамки», а Розенталь (1989 р.) визначив кризу як серйозну загрозу основним структурам або фундаментальним цінностям і нормам соціальної системи.

Окремі визначення криз пов'язані з кризами державного сектора. Наприклад, кризи – це епізодичні руйнування певних рамок, які узаконюють існуючий соціально-політичний порядок; кризи є надзвичайними за характером та/або масштабами, випробовуючи стійкість суспільства та викриваючи недоліки його лідерів та державних установ. Кларк (1988 р.) визначив три елементи кризи з точки зору її характеристик і впливу: загроза цілям, знижена здатність контролювати оточення та відчутний тиск часу. Шривастава (1987 р.) визначив кризу як подію з низькою ймовірністю та великими наслідками, яка може загрожувати легітимності, прибутковості та життєздатності організації. Кумбс (2006 р.) визначив кризу як непередбачувану, серйозну загрозу, яка може мати негативний вплив на організацію, галузь чи зацікавлені сторони, якщо з нею поводитися неналежним чином. Деякі дослідження з менеджменту розглядають кризу як руйнування технічного ядра організації (Томпсон, 1967 р.) або процесу її введення-дії-виведення (Кац і Кан, 1978 р.). Паушан (1992 р.) об'єднав визначення загрози та руйнування та розглянув кризу як зрив, який фізично впливає на систему в цілому та загрожує її основним припущенням, її суб'єктивному самопочуттю та її екзистенціальному ядру.

Антикризове управління як функція, тобто діяльність старша за сам термін. Управління надзвичайними ситуаціями як формальна відповідальність виникло завдяки зусиллям реагувати на зростаючу загрозу пожежі у великих містах у 19 столітті. З середини 1990-х років процес глобалізації, що прискорився, зробив форми кризи ще більш різноманітними. Отже, дослідження кризового менеджменту також отримали новий розвиток. Загалом стан зарубіжних досліджень антикризового менеджменту в основному виражається в таких сферах: тенденції дослідження від якісних досліджень до кількісних досліджень: методи дослідження від однопредметних досліджень до мультидисциплінарних досліджень. Сфера дослідження від військово-польових

стихійних лих поширилася на економічну, політичну, соціальну та інші сфери. У той же час вертикальна глибина також розвивається комп'ютерами та мережами, оскільки інструменти дослідження стають все більш важливими.

Криза – це раптова надзвичайна подія, яка може призвести до того, що організація зазнає серйозних збитків або постає перед загрозою серйозних збитків. Криза має такі ознаки: раптова; двостороння; похідна; невизначеність; спрямованість; частота. Як видно з характеристик кризи, кожна криза має невдачі, але також породжує можливості. Управління державною кризою означає, що для уникнення або пом'якшення серйозної шкоди та загрози, спричиненої суспільною кризою, уряд вивчає, розробляє та реалізує низку управлінських заходів і стратегій у спланований спосіб, включаючи уникнення кризи, контроль кризи, вирішення кризи і відродження після кризи. Це комплексний процес управління. Загалом кажучи, будь-які урядові заходи та поведінка, спрямовані на запобігання та послаблення кризи, є публічним антикризовим управлінням.

Джек Велч припустив, що поки існують люди, криза неминуча і запропонував п'ять гіпотез боротьби з кризою. По-перше, можна припустити, що сама криза є гіршою за очікування. У більшості випадків криза триватиме довше, поширюватиметься у більших масштабах і її буде важче контролювати. Тому на початку кризи треба готуватися до найгіршого і виправляти недоліки. По-друге, можна припустити, що у світі не існує таємниці, і всі дізнаються всю правду про цю подію. Новини, які уряд захоче заблокувати, зрештою просочаться й обов'язково будуть спотворені. Єдиний спосіб вирішення проблеми – це самостійне донесення правди громадськості. Якщо цього не зробити, це зроблять інші, але в цьому випадку ситуація ускладниться. По-третє, можна припустити, що організація може бути вороже налаштована, включаючи заходи, які вже вжили. По-четверте, можна припустити, що люди зміняться і якщо не заплатити ціну, то криза не закінчиться. По-п'яте, можна припускаючи, що організація виживе після кризи і навіть стане сильнішою,

пройшовши випробування. Тобто, позитивне ставлення та впевненість є важливою силою для подолання труднощів.

Отже, антикризове управління підприємством є комплексною системою управління, що відрізняється певним стратегічним характером, направлена на усунення можливих чи існуючих проблем шляхом розробки та реалізації певної програми з використанням усього потенціалу менеджменту. До принципів антикризового управління відносяться:

- 1) діагностика кризових явищ діяльності підприємства на ранніх стадіях;
- 2) швидка реакція на кризові явища;
- 3) адекватність реакції на ступінь загрози життєдіяльності;
- 4) реалізація внутрішнього потенціалу для виходу із кризи.

Можливість антикризового управління визначається людським фактором. Свідома діяльність людини дає можливість шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід щодо подолання криз, адаптовуватись до поточних ситуацій.

Антикризовому управлінню підприємством має такі ж функції, як і звичайне управління, але дещо трансформовані (рис. 1.2):

– функція планування – визначає цілі організації і їх зміни, стратегії і програми антикризової стабілізації та ресурсів для досягнення. В умовах антикризового управління підприємством раптово зростає роль оперативного планування та прийняття рішень з врахуванням поточної ситуації;

– функція організації – формує оптимальну структуру та обсяг коштів, що використовуються, апарат управління та кадри для ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Дана функція в умовах проведення антикризових заходів створює умови для формування антикризового штабу підприємства із фахівців, які хочуть зберегти організацію;

– функція мотивації – система заохочень та санкцій, що стимулює зацікавленість всього колективу і кожного працівника в зростанні ефективної діяльності підприємства для швидкого виходу із кризи;

– функція контролю – охоплює прогнозування відхилень від вже намічених цілей для своєчасної та оперативної реакції, спрямованої на підвищення ефективності антикризових заходів.



Рис. 1.2. Функцій антикризового управління [14].

Окрім згаданих функцій, під час здійснення антикризового управління значного значення набуває також функція діагностики кризового стану, що складається із певних етапів: моніторинг, експрес-діагностика, фундаментальна діагностика. Моніторинг проводиться для раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору усієї необхідної інформації, формування даних, що необхідні для експрес-діагностики. Метою такої експрес-діагностики є оцінка фінансової стабільності і динаміки розвитку бізнесу. Окрім цього її доповнює та конкретизує фундаментальна діагностика, яка звіряє рівень кризи та виявляє причини кризи.

Основними функціями антикризового управління є функції, реалізація яких є важливою для здійснення антикризового управління як процесу менеджменту в цілому. Встановлення специфічних функцій є важливим у зв'язку із специфічними особливостями антикризового управління, що й обумовлює визначення цих функцій: аналіз, інноваційність, діагностика, прогноз, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність цих функцій лежить у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями для забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як цілого процесу. Основними зв'язними функціями є: прийняття рішень, комунікативність та координація. Головна суть функції зворотного зв'язку полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, зокрема в ефективності подолання, профілактики та попередження кризи щодо подальшого функціонування соціально-економічної системи та ефективності системи антикризового управління.

В цілому, система антикризового управління характеризується сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких буде сприяти подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Основні елементи системи антикризового управління складається з суб'єкту, об'єкта, мети, завдань, принципів, функції, процесу, методології та системи критеріїв оцінки ефективності антикризового управління. Мета антикризового управління полягає в забезпеченні стійкості соціально-економічної системи та стабільності розвитку в умовах несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Як результат, система антикризового управління забезпечує постійний моніторинг кризових явищ, здійснює планування, організацію і реалізацію антикризових заходів для збереження базових характеристик бізнесу та відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління це передбачувані та реальні причини

кризи, фактори що викликають її, симптоми і наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які викликають загрозу розвитку кризи.

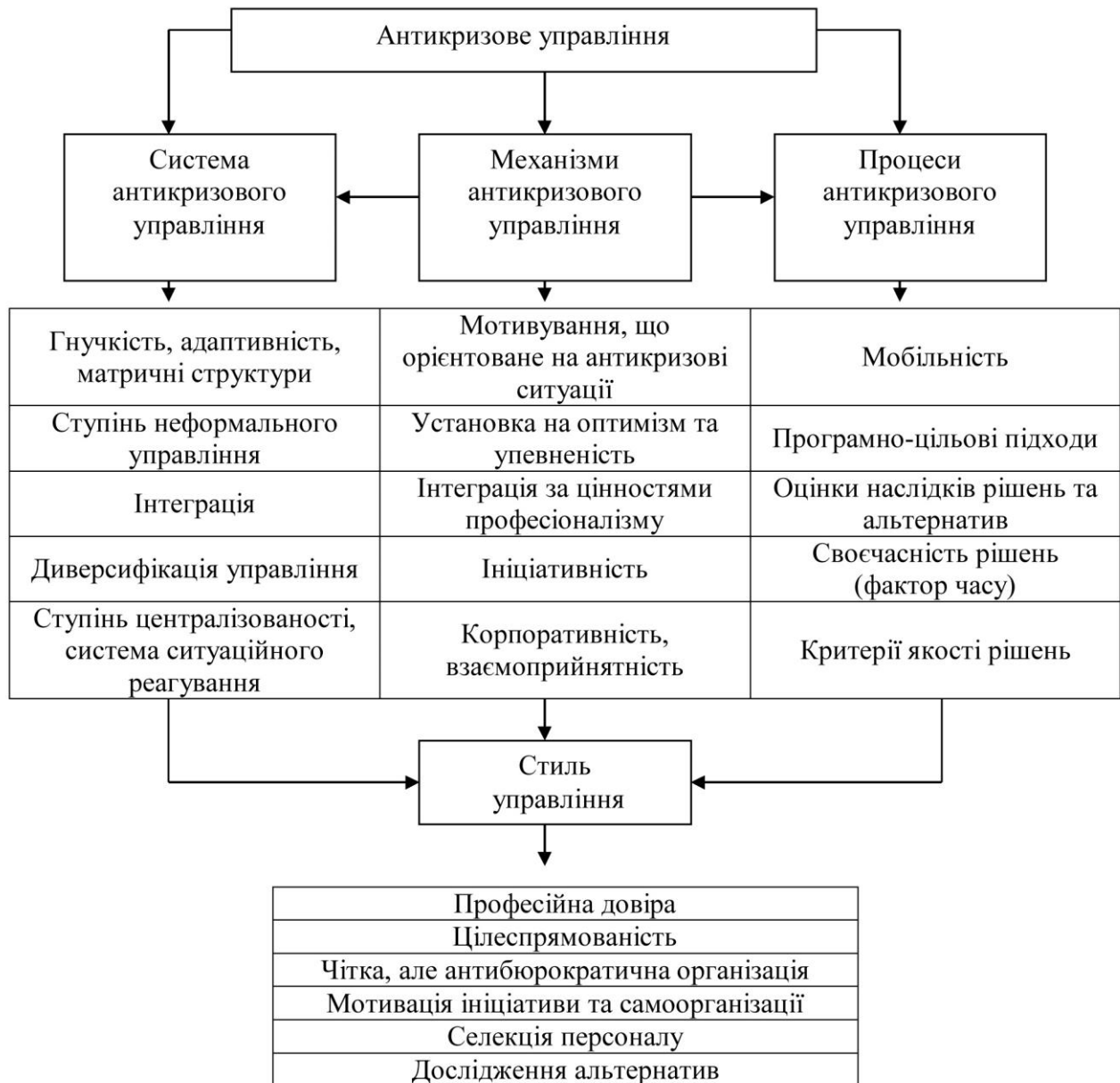


Рис. 1.3. Система антикризового управління [14].

Існують різноманітні принципи стратегічного управління підприємством у період кризи, але всі вони включають кроки з уникнення кризи ліквідності, тобто втрати платоспроможності. У цих обставинах скорочення витрат здається очевидним завданням, однак це не може бути єдиним заходом, який вживає

керівництво компанії для подолання складнощів. Без довгострокової стратегії розвитку та без зміни підходу до діяльності компанія не може забезпечити конкурентоспроможність і, зрештою, вижити в мінливих умовах сучасного ринку. Недальновидний підхід до короткострокового планування та прагнення керівництва якнайшвидше подолати гострі кризові прояви, шляхом скорочення витрат за рахунок працівників підприємства, лише створює видимість подолання кризи, яка незабаром повертається з новою силою.

Так, наприклад, якщо в компанії спостерігається надмірність персоналу і бажання керівництва скоротити витрати за рахунок зменшення кількості співробітників або змінити їм заробітну плату – це може бути виправдано, але підходити до цього слід виважено та раціонально. Оптимізація кадрового складу має проводитися постійно, а не лише при настанні фінансових проблем. Раптові звільнення співробітників чи інші несподівані зміни умов трудових взаємин лише посилюють напругу всередині колективу, що неминуче позначається мотивації персоналу та її ефективної роботі, що відбивається на діяльності організації загалом. Тому в умовах кризи важливим завданням менеджменту компанії, окрім оптимізації внутрішніх процесів, є робота зі збереження кадрів, насамперед висококваліфікованих, а отже, і високооплачуваних співробітників.

Отже, виникнення кризової ситуації як такої говорить про помилкові дії керівництва компанії в минулому і вимагає перегляду проблем в т.ч. шляхом напрацювання нестандартних рішень. Під час економічної невизначеності виникає обмеженість фінансів, що може призвести до нестачі кадрового складу. Вирішуючи лише фінансові проблеми, багато компаній упускають ще й час, який має бути використаний для оптимізації внутрішніх процесів і, як наслідок, запобігання можливості повторення схожої надзвичайної ситуації у майбутньому. Великі компанії зможуть пережити важкі часи шляхом зниження витрат, оптимізації фонду оплати праці та перерозподілу ресурсів між проектами, а малий та середній бізнес без кардинальних змін не зможе вижити.

Висновки до розділу 1

Менеджмент і керівництво беруть участь у створенні мереж або стосунків, щоб полегшити виконання дій. Однак ці два процеси мають деякі несумісні елементи. Сильне лідерство може порушити порядок і ефективність, а надто сильна зосередженість на управлінні може перешкодити ризику та інноваціям. Основна мета теорій лідерства полягає в тому, щоб забезпечити знання з точки зору якостей лідерів. Перша теорія – це теорія рис, що зосереджена на особистісних рисах, якими повинні володіти лідери. Друга теорія – це теорія поведінки, яка акцентує увагу на поведінці лідерів. Третя теорія – це модель непередбачених обставин. Четверта теорія – трансакційна теорія лідерства, згідно якої лідери направляють і мотивують своїх підлеглих для досягнення бажаних цілей. П'ята теорія – теорія трансформації, коли лідери звертають увагу на потреби розвитку підлеглих.

Антикризове управління підприємством є комплексною системою управління, що відрізняється певним стратегічним характером, направлена на усунення можливих чи існуючих проблем шляхом розробки та реалізації певної програми з використанням усього потенціалу менеджменту. Антикризове управління має такі функції: планування; організації; мотивації; контролю. Система антикризового управління характеризується сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких буде сприяти подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз глобального розвитку бізнесу в умовах нестабільності

В умовах турбулентності, яку приніс COVID-19 тиск на уряди країн очевидний. Владі доводиться докладати більше зусиль, щоби зберігати довіру громадян. Це призводить до того, що органи приходять до бізнесу за підтримкою. Партнерство бізнесу та органів влади вже сприяло просуванню вакцинації серед населення у всьому світі. Приватний сектор дійсно активізувався, виробляючи медичне обладнання або обмінюючись даними для підтримки та відстеження ситуації локально. До 10 країн, які покращили інвестиційний клімат, входять Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія та Нігерія. Ці економіки запровадили загалом 59 регуляторних реформ у 2019/20 роках, що становить п'яту частину всіх реформ, зареєстрованих у світі. Їхні зусилля були зосереджені насамперед на започаткуванні бізнесу, отриманні дозволів на будівництво та міжнародній торгівлі. Йорданія та Кувейт поповнили список 10 країн з найбільшими змінами в економіці. Нігерія вдруге потрапила до топ-10 країн, які удосконалюються. Третій рік поспіль до списку приєднується Індія, яка здійснила значні зусилля з реформ. Раніше лише Бурунді, Колумбія, Арабська Республіка Єгипет і Грузія входили до списку 10 кращих вдосконалених країн, які покращили показники протягом трьох послідовних циклів. Враховуючи розмір економіки Індії, ці реформаторські зусилля заслуговують особливої уваги. Бахрейн запровадив найбільшу кількість регуляторних реформ (дев'ять), покращившись майже в усіх сферах. Китай і Саудівська Аравія слідують за Бахрейном з вісьмома реформами кожен. Цікавим є те, які основні чинники спонукають економіку до реформ.

Рушії можуть бути або політичними, або економічними, або і тим і іншими. Економічний розвиток сусідніх країн також є важливим мотиваційним фактором. Дослідження наслідків лібералізаційних реформ у 144 країнах за

період 1995–2006 років виявили, що найважливішим фактором передачі реформ між країнами є їхня географічна та культурна близькість. Побічний ефект посилюється, коли більше країн проводять реформи, які сприяють економічному розвитку. Крім того, висвітлення в ЗМІ впливає на політичні рішення. Так, економіки з більшим висвітленням у засобах масової інформації «Ведення бізнесу» мають тенденцію проводити більше реформ регулювання бізнесу з одно- та дворічними розривами між висвітленням у ЗМІ та впровадженням реформ.

Реформи регулювання бізнесу в країнах Перської затоки невпинно зростають. Ці зміни частково мотивовані гострою потребою диверсифікації економіки. Успішні реформи в сусідніх державах, таких як Об'єднані Арабські Емірати, також послужили стимулом. Саудівська Аравія є країною з найбільш вдосконаленою економікою. Маючи реформаторське мислення, кронпринц впроваджував і просував політику представлення Королівства як відкритого інвестиційного напрямку світового рівня. План довгострокового розвитку Королівства «Візія-2030» включає різноманітні правові та структурні реформи. Пакистан, ще одна найкраще удосконалена економіка, розробив амбітну стратегію реформ, створивши національний секретаріат, а також керівний комітет реформ при прем'єр-міністрі, щоб забезпечити прогрес. Більшість запланованих реформ розвивалися навколо показників ведення бізнесу. На муніципальному та провінційному рівнях було створено робочі групи.

Мотивацією для проведення реформ у Нігерії, Таджикистані та Того були часткові досягнення розвитку їхніх сусідів. Прогрес Руанди за останні 10 років надихнув владу Того, яка призвела до того, що кілька делегацій тоголезьких країн відвідали Кігалі, щоб дізнатися про успішні реформи. Президент Того поставив перед собою мету стати першим у Західній Африці за рейтингом ведення бізнесу. Щоб досягти цієї мети, Того доклало значних зусиль щодо реформ у сферах відкриття бізнесу, реєстрації власності та отримання кредиту. Подібним чином, після спостереження за економічною трансформацією в сусідньому Узбекистані, президент Таджикистану особливо зацікавився

покращенням рейтингу країни за легкістю ведення бізнесу. Нігерія розпочала комплексні реформи за прикладом Кенії.

Як і в інших країнах-лідерах, лідери Індії та Китаю взяли показники з ведення бізнесу як основний компонент своїх стратегічних реформ. Кампанія прем'єр-міністра Нарендри Моді «Make in India» була зосереджена на залученні іноземних інвестицій, стимулюванні приватного сектору, зокрема виробництва, і підвищенні загальної конкурентоспроможності країни. Уряд звернувся до показників ведення бізнесу, щоб продемонструвати інвесторам відданість Індії реформам і продемонструвати відчутний прогрес. У 2015 році уряд поставив собі за мету приєднатися до 50 найкращих економік за рейтингом легкості ведення бізнесу до 2020 року. Зусилля адміністрації з реформування були спрямовані на всі сфери, зосереджуючись на сплаті податків, міжнародній торгівлі та вирішенні проблем неплатоспроможності. Країна зробила значний стрибок, піднявши свій рейтинг легкості ведення бізнесу зі 130 місця у 2016 р. до 63 у 2020 р.

В останні роки Китай продемонстрував готовність до реформ у сферах ведення бізнесу. «Звіт про роботу уряду» прем'єр-міністра Китаю Лі Кецяна в березні 2018 року заклав основу для виконання муніципальними органами влади плану реформ. Використання плану ведення бізнесу як орієнтира узгоджується з прагненням центрального уряду підвищити конкурентоспроможність китайської економіки. Уряд Китаю також створив робочі групи для кожного з показників ведення бізнесу. На сьогодні день Китай продемонстрував помітне покращення у сферах отримання дозволів на будівництво (рис. 2.1), отримання електроенергії та вирішення проблем неплатоспроможності. У до-пандемічних роках 115 країн запровадили 294 реформи регулювання бізнесу в 10 сферах. Більшість цих реформ стосувалися аспектів відкриття бізнесу, отримання дозволів на будівництво, отримання електроенергії та сплати податків; найменш реформованою сферою було вирішення проблем неплатоспроможності. Найпоширеніші особливості реформи включали вдосконалення функціональності кредитних бюро та

реєстрів, розробку або покращення онлайн-платформ для відповідності нормативним вимогам, підвищення надійності електропостачання, зниження певних податків, посилення захисту міноритарних інвесторів, спрощення процесів реєстрації власності та автоматизацію міжнародної торгової логістики. На країни з низьким рівнем доходу припадає 11% усіх регуляторних змін, причому Республіка Того запровадила найбільшу кількість реформ (п'ять).

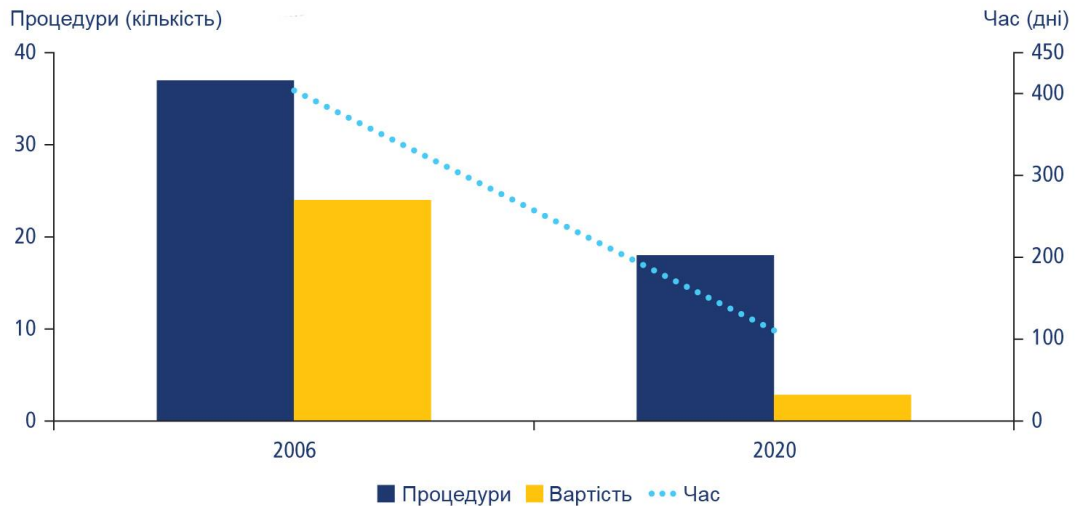


Рис. 2.1. Удосконалення процесу отримання дозволу на будівництво, Китай

В Африці на південь від Сахари Республіка Того є винятком, адже регіон залишається зі слабкими показниками легкості ведення бізнесу – середній бал 51,8, що значно нижче середнього показника для економіки з високим рівнем доходу в ОЕСР (78,4) і середньосвітового показника (63,0). Порівняно з попереднім роком економіки країн Африки на південь від Сахари підвищили свій середній показник легкості ведення бізнесу лише на 1%, тоді як економіки регіону Близького Сходу та Північної Африки підвищили свій середній бал на 1,9%. Країни Латинської Америки та Карибського басейну також відстають у плані реалізації реформ і впливу. Жодна економіка з цього регіону не з'явилася в списку топ 10 за останні два роки. Крім того, жодна економіка в Латинській Америці та Карибському басейні не входить до топ-50 за легкістю ведення бізнесу. Регіональний лідер за показником легкості ведення бізнесу, Мексика, все ще майже на 12% нижча від середнього показника топ-10 економік.

Глобальні реформи у сферах отримання дозволів на будівництво та отримання електроенергії різко зросли за останні роки, досягнувши піку в 2019 році. Двадцять одна з 37 країн, які реформували аспекти роботи з дозволами на будівництво, спростили процес отримання дозволів шляхом оптимізації взаємодії з установами щодо попередніх погоджень та перевірок. Ще 16 реформували свої системи контролю якості будівель. Крім того, 12 країн створили або вдосконалили онлайн-платформи для оформлення дозволів на будівництво, а 3 країни запустили єдине вікно. У сфері отримання електроенергії кілька країн Карибського басейну, включаючи Барбадос і Беліз, інвестували в навчання персоналу комунальних служб і розвиток потенціалу. У Західній Африці, Гані та Нігерії скоротили час підключення електроенергії. Шістнадцять країн зробили значні інвестиції в модернізацію електричної інфраструктури шляхом встановлення підстанцій і систем дистанційного керування; інші покращили технічне обслуговування розподільної мережі. В основному завдяки цілеспрямованому покращенню постачання електроенергії середня глобальна тривалість відключень електроенергії скоротилася на 8,3% між 2017 і 2018 роками. Незважаючи на те, що відключення електроенергії залишаються відносно частими в Африці на південь від Сахари, комунальні підприємства цього регіону досягли значного прогресу в забезпеченні кращого електропостачання своїх споживачів.

У 24 країнах підвищили ефективність передачі власності та покращили якість адміністрування землі. Найбільш загальними рисами реформи реєстрації власності були більша прозорість інформації, краща надійність інфраструктури та зниження податків і зборів. Серед регіонів найбільше покращилася економіка Близького Сходу та Північної Африки. Катар створив єдине вікно, скасувавши п'ять процедур і скоротивши час передачі власності на 11 днів. У Латинській Америці та Карибському басейні Ямайка знизила вартість реєстрації власності майже на 7% від вартості нерухомості. Бразилія та Еквадор запровадили електронні системи передачі власності.

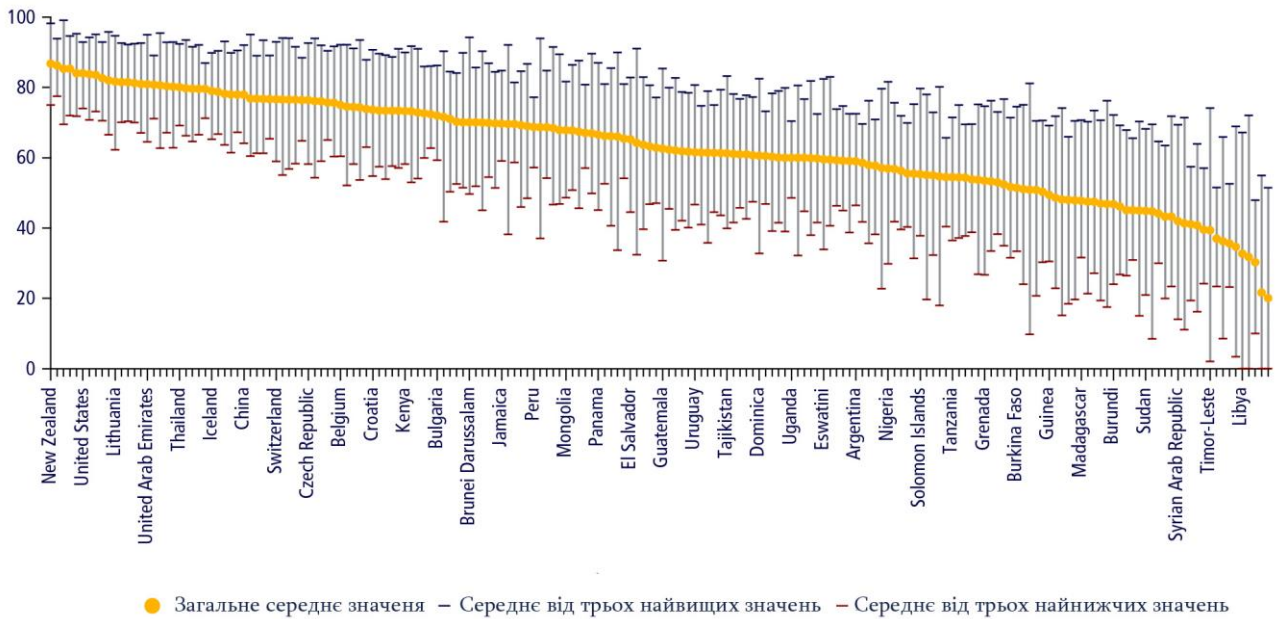


Рис. 2.2. Глобальний рівень сприятливого середовища для ведення бізнесу

Тридцять країн провели реформи, щоб полегшити доступ фірм до кредитів. П'ять реформаторів або створили уніфіковані та функціональні системи для забезпечення операцій, або розширили сферу рухомого майна, яке можна використовувати як заставу. Джибуті, Йорданія та Таджикистан запустили географічно централізовані, уніфіковані реєстри застави на основі повідомлень. Крім того, Йорданія, Кенія та Таджикистан запровадили онлайн-функції до своїх існуючих реєстрів. Двадцять три економіки запровадили реформи, покращивши системи кредитної інформації. Однією з найпоширеніших рис реформи було розширення охоплення фізичних осіб і фірм у кредитних реєстрах або бюро. Таку реформу здійснили шість країн, що розвиваються. Наприклад, Нігер, Сенегал і Того прийняли закони, що дозволяють кредитному бюро Creditinfo VoLo збирати ширші історичні дані. Завдяки більшій кількості кредитних даних і даних з альтернативних джерел ці три економіки змогли підвищити рівень охоплення.

Десятий рік поспіль найпоширенішою рисою реформ у сфері сплати податків є впровадження або вдосконалення систем електронного подання та оплати. Сімнадцять економік провели такі реформи. З точки зору цифровізації, найбільш помітного прогресу з 2006 р. було досягнуто в Європі та Центральній

Азії. Сьогодні податки можна подати в електронному вигляді в 22 економіках цього регіону, порівняно з 4 у 2004 році.

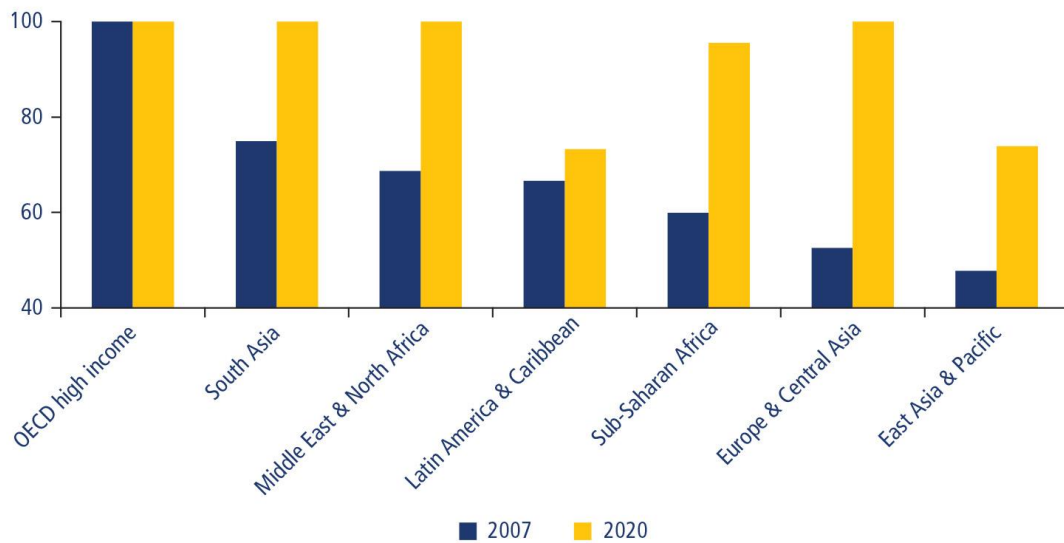


Рис. 2.3. Частка економіки, що подає кредитну звітність (%)

Економіки в усіх регіонах реформували аспекти логістики міжнародної торгівлі, причому 25 спростили переміщення товарів через кордони. Понад 40% реформ, зафіксованих індикаторами транскордонної торгівлі, відбулися в країнах з низьким і нижче середнього рівнем доходу. Загалом Південна Азія була регіоном з найвищою часткою економік, які впроваджують торговельні реформи. Торговельні реформи демонструють важливість транскордонного співробітництва для забезпечення простих процедур митного оформлення, гармонізації правил відповідності та ефективності прикордонного контролю. Непал, наприклад, скоротив час на експорт та імпорт, відкривши новий спільний пункт пропуску на кордоні з Індією.

У сфері примусового виконання контрактів вісім економік надали більш прості варіанти вирішення юридичних спорів, окрім звичайних судів чи процедур. Мавританія та Молдова, наприклад, запровадили прискорені процедури як ефективний спосіб вирішення спорів невеликої вартості. Три економіки в Латинській Америці та Карибському басейні застосували методи, спрямовані на забезпечення своєчасного та організованого проходження справ

через судову систему. Ямайка почала публікувати звіти про роботу судів, Коста-Ріка запровадила досудову конференцію, а Парагвай запровадив електронну систему управління справами. Тринадцять країн запровадили реформи, що полегшили вирішення проблем неплатоспроможності. Характерною рисою цих реформ було запровадження процедури санації. Утримання життєздатного бізнесу на плаву було однією з найважливіших цілей систем банкрутства. Найвищі показники відновлення зафіксовані в економіках, де реорганізація є найпоширенішою процедурою банкрутства для життєздатних підприємств, які перебувають у фінансовій скруті. Бахрейн, Йорданія та Саудівська Аравія запровадили процедуру реорганізації, повністю змінивши свої попередні системи банкрутства.

Одинадцять економік внесли зміни до законодавства про зайнятість. У групі з високим доходом ОЕСР зафіксовано найвищу частку реформ, причому найпоширенішою рисою є планування роботи. Австрія збільшила понаднормову роботу до 60 годин на тиждень, а Угорщина підвищила надбавку до понаднормової роботи до 400 годин на календарний рік, зробивши регулювання зайнятості більш сприятливим для бізнесу. Навпаки, Словацька Республіка збільшила надбавки до заробітної плати за роботу в дні щотижневого відпочинку та вночі. Північна Македонія скоротила тривалість випробувального терміну (до чотирьох місяців з шести), запровадила пріоритетні правила як у разі звільнення, так і повторного працевлаштування, а також збільшила вихідну допомогу. Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила про завершення пандемії COVID-19 й пов'язаної з нею надзвичайної ситуації. У світі знімаються пов'язані з пандемією обмеження, і бренди все частіше віддають перевагу «добробуту», щоб допомогти людям зняти занепокоєння. Науковці прогнозують розвиток таких бізнес проєктів: відновлювана енергія, автентичність, цільовий бізнес, со-конкуренція та інтеграція, аналітика даних, децентралізовані фінанси, віртуальні інтерфейси, NFT-платформи, робототехніка.

2.2. Оцінка розвитку українських компаній в умовах війни

Війна поставила економіку України у величезний стрес. У першому кварталі 2022 року валовий внутрішній продукт (ВВП) скоротився на 15,1 відсотка в річному обчисленні та на 37,2 відсотка у другому кварталі, коли відбулися найжорстокіші та широкомасштабні бойові дії. Інфляція зросла до 23,8 відсотка в річному обчисленні в серпні 2022 року через збої у виробництві та логістиці. Надзвичайна фінансова підтримка від офіційних кредиторів/донорів не повністю закрила дефіцит бюджету та зовнішнього фінансування. З січня по серпень 2022 року валютні резерви скоротилися майже на 20%, а українська гривня (UAH) девальвувала на 20%. Основні кредитори погодилися, що погашення зовнішнього боргу буде відкладено на два роки, але дефіцит фінансування залишається суттєвим і потрібна подальша підтримка з боку двосторонніх кредиторів. Європейська Рада надала Україні статус країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу (ЄС). Після того, як у лютому 2022 року Україна подала офіційний запит на членство в ЄС, у червні 2022 року Європейська Рада надала їй статус кандидата. Це початок важливого шляху, який потребує більш інтенсивних зусиль щодо реформ у кількох сферах, зокрема завершення інституційної реструктуризації судової системи, завершення створення антикорупційної системи та запровадження ефективних механізмів боротьби з впливом зацікавлених осіб.

Таблиця 2.1

Основні макроекономічні показники

	2018	2019	2020	2021	2022
Зростання ВВП	3,4	3,2	-3,8	3,4	-30,0
Інфляція (середня)	10,9	7,9	2,7	9,4	20,6
Державний баланс/ВВП	-2,0	-2,2	-5,8	-3,6	н.д.
Баланс поточного рахунку/ВВП	-4,9	-2,7	3,4	-1,6	н.д.
Чисті ПІІ/ВВП	-3,7	-3,4	0,0	-3,4	н.д.
Зовнішній борг/ВВП	87,6	79,1	80,2	64,8	н.д.
Валові резерви/ВВП	15,9	16,4	18,6	15,5	н.д.
Кредитування приватного сектора/ВВП	30,1	24,3	22,2	18,6	н.д.

Війна різко призупинила відновлення економіки. Вторгнення Росії в Україну поставило економіку під величезний стрес із сильним руйнуванням

інфраструктури та виробничих потужностей і безпрецедентною втратою людського капіталу. Після зростання ВВП на 3,4 відсотка в 2021 році, економіка скоротилася на 15,1 відсотка в річному обчисленні в першому кварталі 2022 року і на 37,2 відсотка в другому кварталі, коли відбулися найжорстокіші та широкомасштабні бої. Спочатку бойові дії були широко поширені в регіонах, які генерували 60 відсотків ВВП у 2021 році, але в останні місяці бойові дії стали більш концентрованими, у районах, які генерували близько 20 відсотків ВВП. Приблизно 15 відсотків довоєнного населення були зареєстровані як біженці за кордоном станом на середину серпня 2022 року, а ще 15 відсотків були переміщені всередині країни. Усе це серйозно послаблює фінанси компаній і наражає банківський сектор на ризик різкого погіршення якості активів після скасування мораторію на зміну класифікації кредитних ризиків банків.

Інфляція різко зросла, резерви скоротилися, а податкові надходження різко впали. У день вторгнення (24 лютого 2022 року) НБУ зафіксував обмінний курс, обмежив зняття готівки та запровадив контроль капіталу, заборонивши більшість транскордонних операцій. Тим не менш, величезні збої у виробництві та матеріально-технічному забезпеченні призвели до зростання інфляції до 23,8 відсотка в річному обчисленні до серпня 2022 року, і цілком ймовірно, що інфляційний тиск зберігатиметься протягом 2023 року та до 2024 року. Уряд вжив низку заходів для приборкання впливу високої інфляції, включаючи заборону на експорт і регульовані ціни на ряд основних продуктів харчування, зниження податків на пальне та заморожування цін на комунальні послуги. Стрімке падіння податкових надходжень у поєднанні зі стрімким зростанням оборонних і соціальних витрат призвело до появи бюджетного дефіциту щонайменше 4 мільярдів доларів США на місяць (3,3 відсотка розрахункового ВВП у 2022 році). Фіскальний дефіцит супроводжується значним дефіцитом зовнішнього фінансування. Монетарне фінансування бюджетного дефіциту, дозволене воєнним станом, могло б закрити лише невелику частину розриву, не ставлячи під загрозу макроекономічну

стабільність. Однак зовнішнє фінансування офіційного сектору та профіцит поточного рахунку за рахунок офіційних грантів значно перевищували витрати та зняття готівки українцями за кордоном. У результаті міжнародні резерви скоротилися з 30,9 млрд доларів США на кінець 2021 року до 25,4 млрд доларів США в серпні 2022 року. Для забезпечення стабільності обмінного курсу та стримування інфляції НБУ більш ніж удвічі збільшив облікову ставку з 10 відсотків до 25 відсотків на початку червня 2022 року. Проте в липні НБУ був змушений девальвувати гривню на 20 відсотків і зафіксувати її на новому нижчому рівні.

Зовнішнє фінансування залишається вирішальним для збереження макроекономічної стабільності. Фінансовий тягар було частково полегшено кредиторами з приватного сектору, які прийняли прохання уряду відтермінувати погашення та виплату відсотків за єврооблігаціями на два роки. Очікується, що ця операція забезпечить ліквідність у розмірі близько 6 мільярдів доларів США до кінця 2023 року. Вона також має бути нейтральною до чистої поточної вартості (NPV) через капіталізацію відсотків. Водночас кредитори Паризького клубу заявили, що дозволять Україні призупинити обслуговування боргу принаймні до кінця 2023 року, а власники ВВП-варантів прийняли перенесення наступного платежу внаслідок зростання ВВП у 2021 році, що перевищує 3-відсотковий поріг, з 2023 року до 2024 року. Поки що Україна виплачує свій борг за графіком, незважаючи на війну. Хоча запитувана відстрочка виплат зменшила б дефіцит зовнішнього фінансування, він все ще значний, залишаючи країну залежною від двосторонніх кредиторів.

З таким безпрецедентним рівнем невизначеності економічна діяльність залежатиме від динаміки війни. Очікувалося, що у 2022 році ВВП впаде на 30,0 відсотка з наступним зростанням на 8,0 відсотка у 2023 році за припущення, що Україна звикне до тривалої, але статичної війни. Прогноз чутливий не лише до тривалості та динаміки війни, а й до рівня зовнішнього фінансування та наявності експортних потужностей портів.

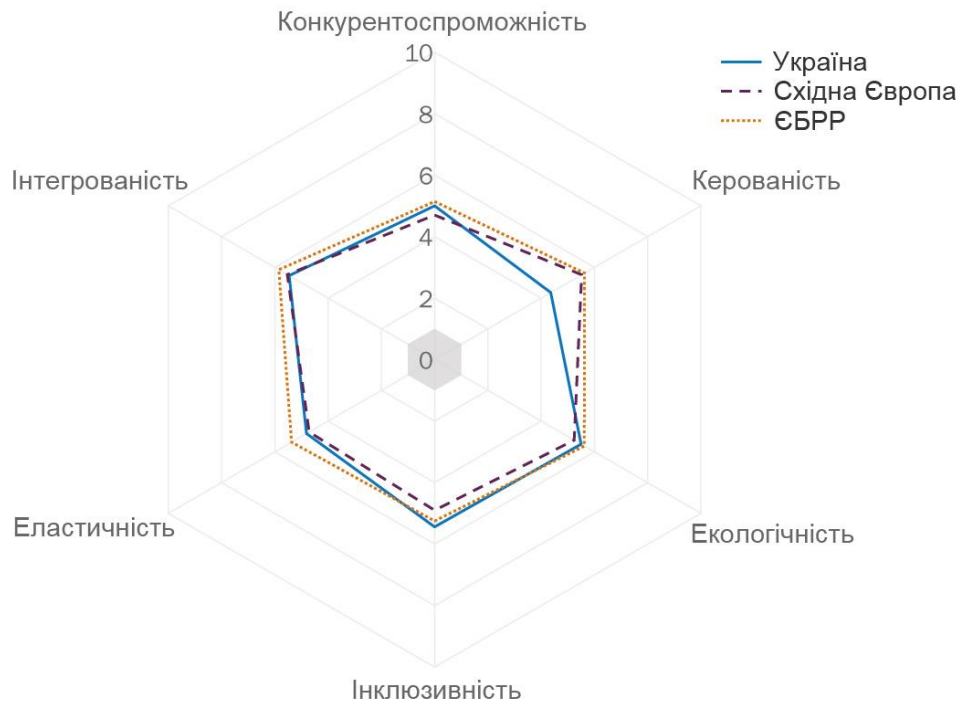


Рис. 2.4. Оцінка транзитивних якостей економіки України

Європейська Рада надала Україні статус країни-кандидата до ЄС. Незабаром після російського вторгнення в лютому 2022 року Україна офіційно подала заявку на членство в ЄС як перший крок у довгому та складному процесі. У червні 2022 року Європейська Рада надала їй статус кандидата на членство в ЄС і поставила подальші кроки в залежності від прогресу реформ у семи сферах, викладених у висновку Єврокомісії. До кінця року Комісія оцінила прогрес України у впровадженні судової та антикорупційної реформ, підготовці плану реформування всього правоохоронного сектору, обмеження надмірного впливу олігархів в економіці та політиці та боротьбі з корисливими інтересами, а також реформування законодавчої бази щодо національних меншин. Зусилля щодо боротьби з корупцією тривали. У грудні 2021 року влада обрала остаточного кандидата на посаду керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП), яка була вакантною з серпня 2020 року. Після тривалої затримки призначення голови САП у липні 2022 року дало новий поштовх для розслідування кількох резонансних корупційних справ. Пожвавлення роботи антикорупційних органів є ключовим елементом процесу

наближення до ЄС, а обрання нового директора Національного антикорупційного бюро України залишається ключовим випробуванням, визначеним Європейською Комісією як пріоритет. Тим не менш, статус кандидата в ЄС і міжнародна підтримка спонукали парламент ухвалити нову антикорупційну стратегію до 2025 року, розроблену Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК). Нова стратегія дотримується критерію підзвітності уряду ЄС і окреслює реалізацію програм з подолання корупції в судах і правоохоронних органах, оподаткуванні, будівництві та оборонному секторі, серед іншого.

Судова реформа в Україні продовжує просуватися. У листопаді 2021 року влада сформувала Раду з етики як ключовий орган для впровадження судової реформи. Її головна функція – перевірка доброчесності Вищої ради юстиції, найвищого органу судової влади в Україні. Після запутаного процесу Рада з питань етики вибрала, а парламент призначив двох поважних членів Вищої ради правосуддя, рішення, яке схвалили міжнародні прихильники судової реформи. Це встановлює високі стандарти для наступних 15 додаткових призначень. Організації громадянського суспільства відзначили, що краща комунікація між Радою з етики та громадськістю підвищить довіру до поточної судової реформи. Цифровізація дозволяє державним службам працювати. У серпні 2022 року НАБУ та САП відновили роботу через систему управління eCase, яка автоматизує досудове розслідування серед детективів, прокурорів та суддів. З початку війни в Україні правоохоронні органи зіткнулися з труднощами зі збереженням матеріалів кримінальних проваджень та слідчих справ. Система керування eCase може зберігати ці матеріали в електронному вигляді за допомогою онлайн-резервного копіювання, що дозволяє зберігати та безпечно передавати важливі юридичні матеріали. Повномасштабне вторгнення Росії фактично сприяло розширенню платформи «Дія» як «єдиного вікна» державних послуг. Платформа Diia, яка часто використовується як цифровий гаманець для зберігання виданих урядом електронних документів, останніми

місяцями також використовувалася владою для виявлення військової участі, збору коштів в Інтернеті та онлайн-реєстрації внутрішньо переміщених осіб.

Поступовий прогрес в енергетичних реформах підтримав зусилля з диверсифікації джерел енергії. Війна знищила багато енергетичних установок і призвела до втрати потужностей з виробництва енергії. Однак влада підвищила енергоефективність шляхом інтеграції в єдину електричну мережу ЄС, Європейську мережу операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E). Прискорена інтеграція до електромережі ЄС посилила енергетичну безпеку, забезпечивши Україні більшу енергетичну незалежність від Росії та Білорусі. Це також має позитивний вплив на українських постачальників електроенергії, які можуть отримати прибуток від прямого експорту електроенергії на європейський ринок.

Влада ратифікувала Стамбульську конвенцію для підвищення гендерного паритету та боротьби з насильством щодо жінок. У липні 2022 року Україна стала 36-ю державою, яка ратифікувала Стамбульську конвенцію. Після того, як Конвенція набуде чинності в листопаді 2022 року в Україні, органи влади отримають більше повноважень для запобігання гендерному насильству та переслідування за факти гендерного насильства. Очікується, що цей прогрес у напрямку гендерної рівності запропонує кращий захист жінкам і дівчатам, які непропорційно постраждали від триваючої війни в Україні. Посилено систему гарантування вкладів. У квітні 2022 року влада прийняла новий законопроект про 100-відсоткове відшкодування втрат банківських вкладів на період воєнного стану та три місяці після його закінчення. Після цього максимальна компенсація за вкладами зростає до 600 тис. грн (16,5 тис. дол. США) з нинішніх 200 тис. грн (5,5 тис. дол. США). Крім того, державний Ощадбанк, який до війни був єдиним банком зі 100-відсотковою державною схемою гарантування вкладів, з часом став членом Фонду гарантування вкладів із таким самим рівнем захисту вкладів, як і інші банки в системі.

Створення та діяльність, а також ліквідація бізнесу в Україні регулюються в основному Цивільним кодексом України, Господарським

кодексом України, Законом про господарські товариства, Законом про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю та Законом про акціонерні товариства. Ці закони передбачають різні форми юридичних осіб, які можуть здійснювати господарську діяльність в Україні. Іноземний інвестор може здійснювати свою діяльність в Україні також через представництво, яке не має статусу окремої юридичної особи. Найпоширенішими бізнес-структурами в Україні є:

— Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонери (учасники) якого несуть відповідальність за боргами і зобов'язаннями товариства лише в розмірі внесків до статутного капіталу.

— Акціонерне товариство (АТ), акції якого, випущені компанією, повинні бути зареєстровані в Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку («Комісія з цінних паперів»), а акціонери несуть відповідальність за боргами компанії в межах номінальної вартості їхні акції

— Представництво, місце, через яке іноземна компанія здійснює свою діяльність в Україні (подібно до філії з повноваженнями діяти від імені іноземної компанії в Україні).

Юридичні особи в Україні, у тому числі ТОВ та АТ, вважаються створеними з моменту їх включення (реєстрації) до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Цей державний реєстр компаній є загальнонаціональним, але його адмініструють компетентні державні реєстратори на місцях, у тому числі державні та приватні нотаріуси. Наразі державна реєстрація є безкоштовною. Державна реєстрація – це процедура «єдиного вікна», яка не тільки економить час та кошти, але й робить процес більш прозорим та доступним. Первинна державна реєстрація може включати низку інших формальностей після реєстрації в податкових органах та державних органах, таких як податкова та статистична реєстрація, реєстрація платником ПДВ та реєстрація державного пенсійного фонду. ТОВ може бути зареєстровано за спрощеною процедурою на підставі Модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України у

березні 2019 року. Однак створення АТ є більш складним і трудомістким, зокрема тому, що воно включає випуск акцій і реєстрацію в Комісії з цінних паперів. Вплив війни та запровадження Воєнного стану зробили певні корективи, так:

- Доступ до реєстру компаній мають лише державні реєстратори та нотаріуси.
- Терміни подання деяких нормативних документів АТ продовжено до закінчення воєнного стану.
- Підсанкційним особам заборонено збільшувати статутний капітал ТОВ та АТ.
- Підсанкційним особам заборонено виводити капітал та продавати частки в ТОВ та АТ.

Таблиця 2.2

Основні показники розвитку бізнесу в Україні

Показник		2022	2021	Од.	Показник		2022	2021	Од.
Промислове виробництво	<u>Industrial Production</u>	-44,1	-41,9	%	Зайнято осіб	<u>Employed Persons</u>	14957	15042	тис.
Обробна промисловість	<u>Manufacturing Production</u>	-46,7	-44,4	%	Рівень зайнятості	<u>Employment Rate</u>	65,3	65,6	%
Зміни в запасах	<u>Changes in Inventories</u>	39103	100111	UAH млн.	Рівень залучення робочої сили	<u>Labor Force Participation Rate</u>	61,8	62,7	%
Ділова впевненість	<u>Business Confidence</u>	91,2	83,5	бал	Мінімальна заробітна плата	<u>Minimum Wages</u>	6700	6700	UAH/місяць
Індекс корупції	<u>Corruption Index</u>	33	32	бал	Довіра споживачів	<u>Consumer Confidence</u>	84,6	91,2	бал
Ранг корупції	<u>Corruption Rank</u>	116	122	місце	Роздрібна торгівля МоМ	<u>Retail Sales MoM</u>	14,8	1,1	%
Гірничодобувна промисловість	<u>Mining Production</u>	-39,5	-36,4	%	Роздрібна торгівля YoY	<u>Retail Sales YoY</u>	-26,2	-23,6	%
Рівень безробіття	<u>Unemployment Rate</u>	10,6	9,2	%	Споживчі витрати	<u>Consumer Spending</u>	647180	596840	UAH млн.
Безробіття	<u>Unemployed Persons</u>	127	137	тис.	Банківська кредитна ставка	<u>Bank Lending Rate</u>	20,38	20,48	%
Зростання заробітної плати	<u>Wage Growth</u>	18,16	23,09	%	Споживчий кредит	<u>Consumer Credit</u>	184673	184443	UAH млн.
Населення	<u>Population</u>	41	44,42	млн.	Ціни на бензин	<u>Gasoline Prices</u>	1,21	1,26	USD/літр

Спровокована Росією війна принесла завдала Україні безпрецедентної шкоди. Станом на вересень 2022 року збитки тільки українській інфраструктурі оцінювали приблизно в 114,5 млрд доларів США. Уряд України визначив ДПП як ключовий інструмент для відновлення країни та активно працює над створенням нових стимулів та покращенням умов для участі приватних партнерів у проектах ДПП. Для того, щоб іноземець міг працювати в Україні як співробітник української компанії, необхідно виконати кілька формальностей: отримати дозвіл на роботу; отримати довгострокову візу («віза типу D»); отримати реєстраційний номер роботодавця з Державного реєстру фізичних осіб-платників податків («ІН»); може знадобитися отримати посвідку на тимчасове проживання в Україні. Згідно з українським законодавством, будь-яка українська компанія, яка використовує працю або послуги іноземців, зобов'язана отримати для них дозвіл на роботу. Як правило, дозвіл на роботу видається на термін від одного року до трьох років для певних категорій іноземних працівників, включаючи: (а) засновників, учасників та бенефіціарних власників українських компаній; (б) «високооплачувані» професіонали із зарплатою понад 325 000 грн на місяць (приблизно 8 750 євро); (в) ІТ-спеціалісти; (г) відряджені; та (д) випускники топ-100 університетів світу.

Мінімальна місячна зарплата для іноземців, які працюють в громадських об'єднаннях, благодійних фондах чи інших видах неурядових організацій, становить 32 500 грн (875 євро) і 65 000 грн (1750 євро) для всіх інших. З 2014 р український банківський сектор зазнав серйозних реформ. Національний банк України запровадив ризик-орієнтовану наглядову перевірку, посилив вимоги до розкриття інформації та розпочав перехід на стандарти Базель III. Були введені заходи скорочення кількості банків зі 180 до 73 у 2021 році, а ще кілька банків, контрольованих особами, які потрапили під санкції, були виведені з ринку в 2022 році після вторгнення Росії. Більшість експертів сходяться на думці, що банківський сектор України став більш прозорим і конкурентоспроможним, а в 2018 році українські банки вперше з 2013 року почали отримувати прибуток, поступово стаючи одним із найприбутковіших ринків Центральної та Східної

Європи протягом 2019–2021 років, незалежно від пандемія. Кодекс про банкрутство в Україні обмежує можливості оскарження під час провадження у справі про банкрутство та встановлює конкретні строки для цих процедур. Він робить забезпечених кредиторів сторонами провадження у справі про банкрутство, дозволяючи їм оскаржувати ухвали, вимагати визнання правочинів боржника недійсними тощо, у тому числі самостійно ініціювати провадження. Суттєвою зміною до Кодексу про банкрутство, стало запровадження споживчої неспроможності, тобто неплатоспроможності фізичних осіб, які не зареєстровані як приватні підприємці.

Україна є одним із провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, а також відіграє вирішальну роль у постачанні олії та зерна в усьому світі. За даними Центру міжнародної торгівлі, Україна була найбільшим у світі експортером соняшnikової олії та макухи за обсягом і вартістю експорту, другим за обсягом експортером ріпаку, четвертим за обсягом експорту продавцем кукурудзи, ячменю та сушеного гороху, п'ятим – найбільшим експортером волоських горіхів і шостим за величиною експортером пшениці та сої. У 2021 році український аграрний експорт склав 27,8 млрд доларів, що становить 41% українського експорту. У 2021 році основними ринками експорту були Китай, ЄС та Індія. До вторгнення Росії в лютому 2022 року сільськогосподарський сектор України становив 11% ВВП, у ньому було зайнято майже 20% робочої сили країни та вироблялося близько 40% від загального експорту України. Відповідно до індексу цін на продовольство Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, протягом приблизно перших місяців війни світові ціни на продовольство зросли на 12,6%, що чітко свідчить про статус України як житниці світу. В Україні запропоновано спрощений податок на прибуток підприємств у розмірі 2% від валового доходу в умовах воєнного стану. Пожертви на українську армію звільняються від лімітів франшиз для виплат неприбутковим організаціям. Також в умовах воєнного стану діють спеціальні пільги з ПДВ.

Висновки до розділу 2

В умовах турбулентності, яку приніс COVID-19 тиск на уряди країн очевидний. Партнерство бізнесу та органів влади вже сприяло просуванню вакцинації серед населення у всьому світі. Приватний сектор дійсно активізувався, виробляючи медичне обладнання або обмінюючись даними для підтримки та відстеження ситуації локально. До 10 країн світу, які покращили інвестиційний клімат, входять Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія та Нігерія. змінами в економіці. Нігерія вдруге потрапила до топ-10 країн, які удосконалюються. Третій рік поспіль до списку приєднується Індія, яка здійснила значні зусилля з реформ. Раніше лише Бурунді, Колумбія, Арабська Республіка Єгипет і Грузія входили до списку 10 кращих вдосконалених країн, які покращили показники протягом трьох послідовних циклів. Мотивацією для проведення реформ у Нігерії, Таджикистані та Того були часткові досягнення розвитку їхніх сусідів. В останні роки Китай продемонстрував готовність до реформ у сферах ведення бізнесу.

Війна поставила економіку України у величезний стрес. У першому кварталі 2022 року валовий внутрішній продукт (ВВП) скоротився на 15,1% в річному обчисленні та на 37,2% у другому кварталі, коли відбулися найжорстокіші та широкомасштабні бойові дії. Інфляція зросла до 23,8% в річному обчисленні в серпні 2022 року через збої у виробництві та логістиці. Надзвичайна фінансова підтримка від офіційних кредиторів/донорів не повністю закрила дефіцит бюджету та зовнішнього фінансування. З січня по серпень 2022 року валютні резерви скоротилися майже на 20%, а українська гривня девальвувала на 20%. Україна була найбільшим у світі експортером соняшникової олії та макухи за обсягом і вартістю експорту, другим за обсягом експортером ріпаку, четвертим за обсягом експорту продавцем кукурудзи, ячменю, сушеного гороху, п'ятим – найбільшим експортером волоських горіхів і шостим за величиною експортером пшениці і сої.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Шляхи розвитку антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях

Антикризовий менеджмент в українських міжнародних компаніях в умовах війни варто сфокусувати на підтримку регулярного зв'язку з колегами в Україні та надання усієї можливої підтримки. Єдиним завданням і єдиним пріоритетом для людей має бути безпека та благополуччя їх самих і їхніх родин. Така підтримка повинна включати надання транспорту, консультацій, юридичної та фінансової підтримки для персоналу та їхніх сімей, які намагаються покинути країну, а також розміщення для тих, хто тікає із зон поточного конфлікту. Багатонаціональні компанії повинні оцінювати геополітичний ризик продовження своєї діяльності в Україні протягом останнього часу, оскільки російські війська постійно скупчуються на кордоні. В такі моменти безпека співробітників повинна мати пріоритет, оскільки компанії мають юридичний обов'язок піклуватися про своїх людей.

Міжнародна компанія може вжити заходів для захисту персоналу в Україні, створивши безкоштовну телефонну гарячу лінію, а також надати транспорт, проживання та фінансову допомогу для українських колег, окрім пожертви на гуманітарну допомогу. Транснаціональні компанії повинні перебувати в тісному контакті з командою в Україні з метою врегулювання кризових ситуацій. Використання консультантів з кризового менеджменту та безпеки також має вирішальне значення для деяких підприємств, коли вони намагаються забезпечити безпеку свого персоналу. Багато з цих бізнес-лідерів майже не мають досвіду роботи в зоні бойових дій, а ефективне керівництво залежить від попереднього досвіду ситуації.

Компанії за можливості повинні евакуювати персонал або доставляти його у безпечні укриття та постійно спілкувалися з тими, хто вирішив вибрати

власний маршрут. Потрібно продовжувати підтримувати тих, хто перетинає кордон. Так, додаток для замовлення поїздок і платформа доставки продуктів Bolt має значну присутність у Східній Європі. У відповідь на вторгнення в Україну компанія зобов'язалася пожертвувати 5% від кожного замовлення в Європі неурядовим організаціям, які підтримують Україну та її народ, а також зробити власну пожертву в розмірі 5 мільйонів євро. Усю продукцію, вироблену в Росії, видаляють зі служб доставки, і вона призупинила діяльність у сусідній країні Білорусі – ключовому союзнику Росії. Bolt надала можливість працювати дистанційно з України або за її межами понад 100 співробітникам, які працюють в країні, і надали їм бюджет на переїзд за потреби.

Надзвичайна підтримка економіки є життєво необхідною, але стандарти управління слід підтримувати та покращувати. Необхідно відновити доступ до основних послуг, які сприятимуть поверненню людей до економічної діяльності. Ремонт інфраструктури, пошкодженої війною, і реконструкція після війни вимагатимуть прискорених процесів закупівель, але це не повинно відбуватися за рахунок прозорості, інклюзивності та оцінки стійкості. Влада має посилити енергетичну стійкість. Після технічної синхронізації мережі електропередачі з континентальною Європою, завершеної в середині березня 2022 року, має відбутися синхронізація з ринком електроенергії ЄС. «Укренерго» і «Нафтогаз» повинні бути підтримані для забезпечення енергопостачання та підготовки до зими.

Необхідні зусилля для збереження стабільності фінансового сектора. Досягнення еквівалентності статусу нагляду та професійної таємниці, сумісного з законодавством ЄС, дасть змогу банкам, що належать ЄС, інвестувати більше, а також дозволить Національному банку України (НБУ) брати участь у спільних наглядових та санаційних колегіях з органами влади в країнах походження банків, які працюють у Україна. Було б також корисно підготувати детальний план післявоєнної реконструкції, який включав би рекапіталізацію місцевих банків і виконання необхідних попередніх кроків (діагностика, перевірка якості активів і стрес-тестування).



Рис. 3.1. Шляхи розвитку антикризового менеджменту українських компаній

Існує ризик призову до війська працівників підприємства, особливо чоловіків, в армію. Компанії можуть залишитися без штату. Крім того, що варто зазначити, виникне проблема з забезпеченням безпеки об'єктів бізнесу, як-от тих, хто працює в охороні, незалежно від того, чи то вдома, чи то через стороннього постачальника послуг, і з доступом до зброї, забиратимуть на строкову службу, а саму зброю, що належить охоронній фірмі, можуть взяти в армію. Хоча жоден антикризовий менеджер не може перешкодити призову, попередня обізнаність про таку можливість спонукає до вжиття таких заходів, як найм зовнішніх (за межами України) охоронних компаній для збереження активів компанії. Принаймні, якщо неможливо продовжити роботу через брак кадрів, ми мінімізуємо ризики пограбування чи знищення компанії, забезпечивши захист бізнесу. Якщо конфлікт триває поблизу організації, знадобиться евакуація ресурсів компанії за допомогою зовнішньої компанії. Адекватні домовленості щодо реагування компанії на кризу чи конфлікт слід укласти заздалегідь.

Важливим фактором ризику є те, що перед загрозою небезпеки всі працівники компанії змушені через безпосередню загрозу здоров'ю та життю залишити активи на місці, без плану, порядку чи складу антикризового управління. Тому всі активи компанії будуть дуже вразливі до розкрадання або постраждають від прямих військових дій. Необхідно заздалегідь підготувати план евакуації компанії, захистити транспортні засоби та будь-які можливі активи, а також надати компанії автобуси та інші транспортні засоби для евакуації її співробітників і цінних ресурсів. Щоб правильно скласти цей план, рекомендується використовувати компанію, розташовану за межами зони потенційного військового конфлікту, з якою доступний цілодобовий контакт із спеціальним антикризовим менеджером. Якщо якісь стратегічні підприємства розташовані поблизу кордону та армії противника, зростає ризик впливу промислових шпигунів, які прагнуть дестабілізувати роботу компанії, і це потрібно враховувати дуже уважно. Щоб зменшити ризик вразливості до діяльності галузевих шпигунів, потрібно застосувати особливий підхід, включаючи посилені перевірки даних про людей, яких потенційно підозрюють у такій діяльності.

В умовах небезпеки та напруженої ситуації на кордоні, а також загального відчуття, що наступ найближчим часом розпочнеться, дуже ймовірно, що будуть вчинені всі види шахрайства (гроші, матеріали, транспортні засоби, комп'ютери та інші активи) працівниками або керівництвом, які після крадіжки втечуть, підозрюючи, що незабаром все одно буде посилюватись конфлікт. Постійний моніторинг і додаткові вимірювання безпеки, а також сценарій раптових змін, які перешкоджають ключовим керівникам і співробітникам отримати доступ до цінних активів компанії, повинні бути прийняті заздалегідь, щоб запровадити встановлений план захисту бізнесу, щоб запобігти викраданню грошей викрадених у компанії, а також мінімізації ризику крадіжки матеріалів та інших активів.

Іноземні компанії будуть змушені, внаслідок міжнародного тиску або з прагматично-податкових міркувань переїхати із зони конфлікту (релокація).

Тому план переміщення активів і співробітників компанії виникне, але рішення буде полягати в тому, щоб залишитися в країні, але поза зоною війни, або виїхати за кордон – за межі України. Слід заздалегідь провести аналіз потенційних місць для подальшого ведення бізнесу з урахуванням попередніх витрат і підготовки плану переходу. Рішення про релокація бізнесу за межі України, ймовірно, було б безпечнішим у довгостроковій перспективі, якщо припустити, що загроза з боку Росії буде постійною, але бізнес більше втрачає, переїжджаючи та починаючи працювати з нуля.

Виникне загроза безперервності ланцюга постачання, можливо, заплановані продажі не будуть реалізовані або продукти та компоненти, необхідні для роботи компанії, не будуть закуплені через триваючий конфлікт. Ще до того, як настане криза, важливо постійно розширювати сферу контактів і нетворкінгу, а також спочатку обговорювати можливість змін із третіми сторонами, потенційно відповідальними за новий ланцюг постачання, що дозволить вести бізнес без подрібнення. Щоб вибрати правильних партнерів саме під час кризи, необхідно провести попередній аудит, щоб визначити ризики роботи з третіми сторонами.

Отже, щоб забезпечити стабільність бізнесу та знизити ризики, необхідно враховувати кілька можливих подій, які впливають на бізнес в Україні в умовах військових дій. Для протидії цим ризикам необхідно підготувати оновлений план управління кризою з урахуванням можливих втрат і способів їх запобігання. Консалтингові компанії, з управління ризиків, рекомендують врахувати такі правила управління ризиками, для зменшення ризиків для бізнесу в Україні у випадку продовження конфлікту:

1. перелічити усі ідентифіковані елементи ризику;
2. визначити наслідки впливу кожного ризику;
3. виключити несуттєві загрози;
4. встановити ймовірність⁴
5. встановити вплив;
6. визначити ризик для елемента;

7. проранжувати ризики;
8. розробити стратегії пом'якшення впливу;
9. розробіть план на випадок надзвичайної ситуації;
10. моніторити власні ризики.

Звичайно, управління ризиками може і навіть має відбуватися всередині країни, але інколи може бути навіть важливішим найняти зовнішнього консультанта, щоб незалежно поглянути на різні питання безпеки бізнесу, особливо в умовах загрози конфлікту в Україні. Однозначно краще запобігти, ніж зустрітися, а тому підготувати адекватні плани зменшення ризику для моніторингу та встановлення потенційних загроз, а також підготовки засобів правового захисту ще до виникнення кризи.

В цілому, це неймовірно важке робота, працювати в умовах кризи. Коли наслідки – життя і смерть, потрібен зовсім інший стиль керівництва. Компанії повинні змінити ситуацію та подбати про своїх людей. До уроків, які варто засвоїти, керуючи бізнесом під час криз, включаючи урагани, фінансову кризу, збройні конфлікти та санкції відноситься певні дії. Так, іноді потрібна справжня криза, щоб перевірити власну стратегію та лідерські навички. Вторгнення російських військ в Україну, безумовно, є найбільшим випробуванням, з яким багато хто коли-небудь стикався або коли-небудь хотів зустрітись. Такі обставини вимагають від компаній чіткого інформування про пріоритети та цілі, якими керуватимуться ухвалення рішень, оскільки їх потрібно буде приймати «швидко, під тиском, а іноді з недостатньою інформацією». Хоча ті, хто займає крісло генерального директора, можуть не мати відповідей на всі питання, їх запитують, якою є позиція щодо цієї кризи, які принципи відстоює бізнес.

Сьогодні багато організацій зайняли принципову позицію, чи то через пряму підтримку України, чи то через пожертви на звернення, чи через бойкот Росії. Є багато організацій, які роблять набагато більше, ніж просто основний обов'язок турботи, який від них вимагається. Зараз багато хто активно підтримує українців і встановлює лінії підтримки, що справді вражає. У міру

продовження наступу Москви на Україну зростатиме тиск на тих, хто залишився нейтральним, щоб вони вжили заходів. Головним принципом для ведення бізнесу в умовах війни має стати – міжнародна організація – організація, що не нейтральні у своїх цінностях. Організація, що твердо підтримує всіх співробітників і всіх людей, чиє життя постраждало від цих подій».

3.2. Напрями трансформації лідерства в умовах нестабільності

Сьогодні важливий етап розвитку, що потребує трансформації лідерства в умовах нестабільності. Пандемія в поєднанні з війною та помітними змінами в поведінці споживачів і суспільних очікуваннях щодо бізнесу трансформували загальне розуміння ситуації. Зараз бізнес-лідери в усіх галузях промисловості наголошують на важливості поєднання цілеспрямованого лідерства в усіх аспектах цифрової трансформації. Важливо відзначити, що цілеспрямоване лідерство виходить за межі таких нематеріальних речей, як емпатія, співчуття, прозорість і сміливість. Справжня сутність цілеспрямованого лідерства проявляється в конкретних прикладах того, як це відбувається в різних організаціях, будь то надійні ініціативи або раціональне екологічне управління.

Цілеспрямоване лідерство в дії: просування різноманітності та піклування про навколишнє середовище. Говорити і робити – це абсолютно різні сутності. Багато організацій можуть говорити про прагнення просувати ініціативи, підтримувати вуглецевий нейтралітет і приділяти пріоритет добробуту співробітників, серед іншого; але це зовсім інша історія, коли організації ретельно та стратегічно розподіляють ресурси для реалізації цих планів. Спираючись на уроки клієнтів і роботу, є кілька, які виділяються й відображають силу цілеспрямованого лідерства.

Якщо ми збираємося побудувати кращий робочий простір, він має бути інклюзивним для всіх. Підтримка інклюзії людей з обмеженими можливостями та впровадження інклюзивних і доступних практик є фундаментальними для будь-яких зусиль щодо трансформації. Не лише тому, що це правильно, але й

тому, що це вигідно для будь-якого робочого середовища. Незалежно від того, помічаємо ми це чи ні, пристрої доступності, якими ми користуємося щодня, є всюди навколо нас: мільйони з нас диктують текстові повідомлення за допомогою програмного забезпечення для розпізнавання голосу для незрячих людей або використовують пульти дистанційного керування, створені для людей з проблемами пересування. Одним із найбільших двигунів інновацій організації є включення людей з обмеженими можливостями; адже різноманітність покращує співпрацю, залученість і продуктивність співробітників. Підвищуючи доступність вмісту, цифрових інструментів, сайтів і результатів, компаніям слід активно працювати над тим, щоб усі співробітники мали ресурси та підтримку, необхідні для досягнення успіху. Компанія повинна працювати разом як колективна організація, щоб стимулювати системні зміни та прискорювати залучення людей з інвалідністю.



Рис. 3.2. Напрями трансформації лідерства в умовах нестабільності

Якщо ми хочемо покращити робоче середовище, потрібно оздоровляти планету. Якщо віддавати пріоритет екологічній стійкості, то вона знаходиться найближче до вершини цілеспрямованого лідерства. Основоположним

фактором будь-якої успішної трансформації є дисциплінований розподіл капітальних ресурсів для скорочення викидів вуглекислого газу та застосування стійких екологічних методів. Зараз компанії мають від'ємне значення вуглецю, що є значним кроком на шляху до досягнення їх амбіцій щодо досягнення чистого нульового викиду вуглецю до 2025 року. Це означає, що зараз компанії повинні скорочувати загальні викиди, компенсувати та видаляти більше вуглецю, ніж викидається.

Цілеспрямоване лідерство зводиться до довіри. Щоб трансформація бізнесу спрацювала, люди повинні бути в центрі, а довіра повинна лежати в основі кожної розмови, кожної дії та кожної інвестиції; інакше ці зусилля зазнають невдачі. Організації повинні дотримуватися чітко сформульованих корпоративних цілей і цінностей, одночасно активно вирішуючи виклики, з якими підприємства зіткнуться на шляху цифрової трансформації. Зацікавлені сторони – чи це працівник, інвестор, клієнт, державний орган чи постачальник – потребують довіри. Вони повинні вірити, що їхня інформація буде в безпеці, а конфіденційність їхніх даних буде захищено. Оскільки зусилля з цифрової трансформації стрімко прискорюються, організації повинні діяти цілеспрямовано, з довірою в основі зусиль. Трансформація бізнесу – це багатогранна сфера, що постійно розвивається, з якою організації продовжуватимуть боротися зараз і в майбутньому. Основою суттєвих змін є невпинна відданість лідерству з довірою та чесністю, підкріплена емпатією та співчуттям. Цілеспрямоване лідерство керує всім, що робиться, і є основним будівельним блоком будь-якої успішної трансформації.

В цілому, трансформаційний підхід до лідерства заохочує, надихає та мотивує працівників до інновацій та змін, необхідних для формування майбутнього успіху компанії. Це досягається шляхом подання прикладу на керівному рівні через автентичність, сильне почуття корпоративної культури, відповідальності співробітників і незалежності на робочому місці. Трансформаційні лідери є агентами змін у бізнесі, які можуть визначити

інноваційні та мінливі тенденції в технологіях, а потім допомогти організації прийняти ці зміни.

Трансформаційні лідери надихають і мотивують свою робочу силу без мікроменеджменту – вони довіряють навченим співробітникам приймати рішення на призначених посадах. Це стиль управління, створений для того, щоб надати співробітникам більше можливостей для творчості, погляду в майбутнє та пошуку нових рішень старих проблем. Співробітники на шляху лідерства також будуть підготовлені самі стати лідерами трансформації через наставництво та навчання. Трансформаційну модель і стиль лідерства визначають чотири основні елементи, що визначають як досягти успіху:

Ідеалізований вплив. Найважливіше, що можна зробити як трансформаційний лідер, – це подавати приклад. Співробітники будуть дивитися на лідера як на взірець поведінки в усіх сферах робочого місця. Якщо управління буде справжнім, співробітники відчують таку поведінку та відчуватимуть натхнення підтримувати цей високий стандарт продуктивності. Йдеться не про те, щоб спонукати працівників працювати наполегливо, а про те, щоб показувати приклад і позитивно впливати на інших через довіру, прозорість і повагу.

Інтелектуальна стимуляція: щоб допомогти створити зміни, важливо кинути виклик давнім переконанням у компанії та просувати статус-кво, заохочуючи інновації, креативність, критичне мислення та вирішення проблем. Трансформаційні лідери повинні допомагати співробітникам відчувати себе комфортно, вивчаючи нові ідеї та можливості, які можуть впровадити інновації в організацію. Важливо створити середовище, яке сприятиме зростанню та заохочуватиме всіх до цифрової трансформації та інших важливих ініціатив в організації.

Надихаюча мотивація: для трансформаційного лідера потрібно заохочувати свою команду відчувати прихильність і відданість баченню організації. Варто переконатися, що співробітники відчувають таку ж

відданість цим цілям, як і керівник, даючи їм чітку ціль, а не намагаючись мотивувати їх через страх.

Індивідуальна увага: працівники повинні відчувати незалежність і причетність до загальних бізнес-цілей. Керівнику трансформаційних процесів важливо розуміти, що кожен працівник є унікальною особою в компанії та матиме особливі потреби, стилі наставництва та власний внесок у компанію. Ці керівники пристосовуватимуть свій стиль навчання та наставництва до співробітників і допомагатимуть їм досягати цілей як усередині, так і за межами організації.

Компанії хочуть трансформаційних лідерів, які демонструють «керівну присутність». Найважливішим атрибутом успіху ІТ-директора є його здатність сформулювати своє бачення та отримати підтримку ключових зацікавлених сторін. Це вміння, яке потребує практики, і тому потрібно розвинути свої навички оповідання, виступаючи на конференціях і симпозіумах і навіть записуючи свої промови та звертаючись до команди зі зв'язків з громадськістю чи ЗМІ щодо «конструктивного відгуку». Трансформаційні лідери відрізняють себе від інших типів лідерів такими діями в соціальних медіа:

- заохочення мотивації та позитивний розвиток підписників;
- показ моральних стандартів в організації та заохочення до них інших
- створення етичного робочого середовища з чіткими цінностями, пріоритетами та стандартами;
- побудова корпоративної культури шляхом заохочення працівників переходити від власних інтересів до мислення, за якого вони працюють на загальне благо;
- акцент на автентичності, співпраці та відкритому спілкуванні;
- забезпечення інструктажу та наставництва, що дозволяє працівникам приймати рішення та брати на себе відповідальність за завдання.

Аналітика даних є потужним інструментом для лідерів цифрової трансформації, щоб отримати уявлення про свої бізнес-операції та приймати обґрунтовані рішення. Щоб використовувати аналітику даних, важливо спершу

зрозуміти потреби свого бізнесу. Це включає розуміння цілей організації, визначення ключових показників ефективності (KPI) і визначення того, які показники є найбільш доречними для відстеження прогресу на шляху до цих цілей. Коли є чітке уявлення про те, що потрібно вимірювати, можна почати збирати та аналізувати дані. Збір даних передбачає збір інформації з різних джерел, а потім упорядкування її в доступному форматі для аналізу. Аналіз цих даних допомагає виявити моделі або тенденції, які можна використовувати для інформування процесів прийняття рішень в організації.

Транзакційне лідерство є прямою протилежністю трансформаційного лідерства – воно спирається на мотивацію співробітників за допомогою винагород і покарань. Це вимагає нагляду, спостереження, організації та моніторингу ефективності. Ця модель лідерства не намагається впроваджувати інновації. Замість цього, вона заснована на тому, щоб речі були послідовними та передбачуваними з часом. Помилки та несправності ретельно досліджуються, і загальною метою є створення ефективних рутинних процедур. Цей стиль найкраще підходить для відділів або організацій, які вимагають рутини та структури – сфер, де бізнес хоче зменшити хаос або неефективність. Але це не дозволяє впроваджувати інновації чи планувати майбутнє так само, як трансформаційне лідерство.

Трансформаційне лідерство, з іншого боку, підтримує гнучкі середовища, особливо там, де невдача несе менший ризик. Ефективно, якщо є бажання, щоб розробка та підтримка поточного продукту залишалися послідовними та без помилок, але щоб це не перешкоджало прогресу та зростанню майбутніх оновлень і вдосконалень. Транзакційне лідерство піклується про створення послідовного процесу розробки, тоді як трансформаційне лідерство дає людям можливість висувати нові ідеї та дивитися на майбутнє продуктів, послуг та ідей. Незважаючи на те, що навички трансформаційного лідерства вважаються м'якими навичками, все ще існує багато ресурсів, сертифікатів і навчальних програм, спрямованих на розвиток трансформаційних лідерів.

Висновки до розділу 3

Антикризовий менеджмент в українських міжнародних компаніях в умовах війни варто сфокусувати на підтримку регулярного зв'язку з колегами в Україні та надання усієї можливої підтримки. Така підтримка повинна включати надання транспорту, консультацій, юридичної та фінансової підтримки для персоналу та їхніх сімей, які намагаються покинути країну, а також розміщення для тих, хто тікає із зон поточного конфлікту. Існує ризик призову до війська працівників підприємства, а тому слід вжити таких заходів, як найм зовнішніх охоронних компаній для збереження активів компанії. Необхідно заздалегідь підготувати план евакуації компанії, захистити транспортні засоби та будь-які можливі активи, а також постійно моніторити безпеку, напрацювати план захисту бізнесу від викрадання грошей компанії, мінімізації ризику крадіжки матеріалів та інших активів. Важливо постійно розширювати сферу контактів і нетворкінгу, а також консультиватись із третіми сторонами, відповідальними за новий резервний ланцюг постачання.

Справжня сутність цілеспрямованого лідерства проявляється в конкретних прикладах того, як це відбувається в різних організаціях, будь то надійні ініціативи або раціональне екологічне управління. Цілеспрямоване лідерство в дії – це просування різноманітності та піклування про навколишнє середовище. Підтримка інклюзії людей з обмеженими можливостями та впровадження інклюзивних і доступних практик є фундаментальними для будь-яких зусиль щодо трансформації. Важливим є дисциплінований розподіл капітальних ресурсів для скорочення викидів вуглекислого газу та застосування стійких екологічних методів. Щоб трансформація бізнесу спрацювала, люди повинні бути в центрі, а довіра повинна лежати в основі кожної розмови, кожної дії та кожної інвестиції; інакше ці зусилля зазнають невдачі. Трансформаційна модель і стиль лідерства в сучасних умовах визначається такими елементами: ідеалізований вплив, інтелектуальна стимуляція, надихаюча мотивація, індивідуальна увага.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми лідерства та антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях в умовах нестабільності. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку антикризового менеджменту в українських міжнародних компаніях, але й окреслити ключові напрями трансформації лідерства в умовах нестабільності.

1. Менеджмент і керівництво беруть участь у створенні мереж або стосунків, щоб полегшити виконання дій. Однак ці два процеси мають деякі несумісні елементи. Сильне лідерство може порушити порядок і ефективність, а надто сильна зосередженість на управлінні може перешкодити ризику та інноваціям. Основна мета теорій лідерства полягає в тому, щоб забезпечити знання з точки зору якостей лідерів. Перша теорія – це теорія рис, що зосереджена на особистісних рисах, якими повинні володіти лідери. Друга теорія – це теорія поведінки, яка акцентує увагу на поведінці лідерів. Третя теорія – це модель непередбачених обставин. Четверта теорія – трансакційна теорія лідерства, згідно якої лідери направляють і мотивують своїх підлеглих для досягнення бажаних цілей. П'ята теорія – теорія трансформації, коли лідери звертають увагу на потреби розвитку підлеглих.

2. Антикризове управління підприємством є комплексною системою управління, що відрізняється певним стратегічним характером, направлена на усунення можливих чи існуючих проблем шляхом розробки та реалізації певної програми з використанням усього потенціалу менеджменту. Антикризове управління має такі функції: планування; організації; мотивації; контролю. Система антикризового управління характеризується сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких буде сприяти подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

3. В умовах турбулентності, яку приніс COVID-19 тиск на уряди країн очевидний. Партнерство бізнесу та органів влади вже сприяло просуванню вакцинації серед населення у всьому світі. Приватний сектор дійсно активізувався, виробляючи медичне обладнання або обмінюючись даними для підтримки та відстеження ситуації локально. До 10 країн світу, які покращили інвестиційний клімат, входять Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія та Нігерія. змінами в економіці. Нігерія вдруге потрапила до топ-10 країн, які удосконалюються. Третій рік поспіль до списку приєднується Індія, яка здійснила значні зусилля з реформ. Раніше лише Бурунді, Колумбія, Арабська Республіка Єгипет і Грузія входили до списку 10 кращих вдосконалених країн, які покращили показники протягом трьох послідовних циклів. Мотивацією для проведення реформ у Нігерії, Таджикистані та Того були часткові досягнення розвитку їхніх сусідів. В останні роки Китай продемонстрував готовність до реформ у сферах ведення бізнесу.

4. Війна поставила економіку України у величезний стрес. У першому кварталі 2022 року валовий внутрішній продукт (ВВП) скоротився на 15,1% в річному обчисленні та на 37,2% у другому кварталі, коли відбулися найжорстокіші та широкомасштабні бойові дії. Інфляція зросла до 23,8% в річному обчисленні в серпні 2022 року через збої у виробництві та логістиці. Надзвичайна фінансова підтримка від офіційних кредиторів/донорів не повністю закрила дефіцит бюджету та зовнішнього фінансування. З січня по серпень 2022 року валютні резерви скоротилися майже на 20%, а українська гривня девальвувала на 20%. Україна була найбільшим у світі експортером соняшникової олії та макухи за обсягом і вартістю експорту, другим за обсягом експортером ріпаку, четвертим за обсягом експорту продавцем кукурудзи, ячменю, сушеного гороху, п'ятим – найбільшим експортером волоських горіхів і шостим за величиною експортером пшениці і сої.

5. Антикризовий менеджмент в українських міжнародних компаніях в умовах війни варто сфокусувати на підтримку регулярного зв'язку з колегами в

Україні та надання усієї можливої підтримки. Така підтримка повинна включати надання транспорту, консультацій, юридичної та фінансової підтримки для персоналу та їхніх сімей, які намагаються покинути країну, а також розміщення для тих, хто тікає із зон поточного конфлікту. Існує ризик призову до війська працівників підприємства, а тому слід вжити таких заходів, як найм зовнішніх охоронних компаній для збереження активів компанії. Необхідно заздалегідь підготувати план евакуації компанії, захистити транспортні засоби та будь-які можливі активи, а також постійно моніторити безпеку, напрацювати план захисту бізнесу від викрадання грошей компанії, мінімізації ризику крадіжки матеріалів та інших активів. Важливо постійно розширювати сферу контактів і нетворкінгу, а також консультиватись із третіми сторонами, відповідальними за новий резервний ланцюг постачання.

6. Справжня сутність цілеспрямованого лідерства проявляється в конкретних прикладах того, як це відбувається в різних організаціях, будь то надійні ініціативи або раціональне екологічне управління. Цілеспрямоване лідерство в дії – це просування різноманітності та піклування про навколишнє середовище. Підтримка інклюзії людей з обмеженими можливостями та впровадження інклюзивних і доступних практик є фундаментальними для будь-яких зусиль щодо трансформації. Важливим є дисциплінований розподіл капітальних ресурсів для скорочення викидів вуглекислого газу та застосування стійких екологічних методів. Щоб трансформація бізнесу спрацювала, люди повинні бути в центрі, а довіра повинна лежати в основі кожної розмови, кожної дії та кожної інвестиції; інакше ці зусилля зазнають невдачі. Трансформаційна модель і стиль лідерства в сучасних умовах визначається такими елементами: ідеалізований вплив, інтелектуальна стимуляція, надихаюча мотивація, індивідуальна увага.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf.
2. Балабанова Л.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04.; Херсон. нац.техн. ун-т. Херсон, 2013. 20с.
5. Бортнік С.М., Активізація людського потенціалу в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 3/2012. С. 453-458.
6. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
7. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 1 (29). С. 13-16.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
9. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 108-112.

12. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.
13. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>.
14. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
15. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.
17. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки*. 2020 № 1 (43). С. 20–26.
18. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
19. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
21. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
22. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_розвитку_людського_потенціалу.
23. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

24. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
26. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
27. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
28. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
29. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
30. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200 с.
31. Куриляк В. Є., Литовченко В. В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 2). С. 109–127.
32. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
33. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
34. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
35. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.

36. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
37. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 47-57.
38. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
39. Половинко В.С. Управление персоналом. Омск: ОмГУ, 2001. 276 с.
40. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала. *Ядерная энергетика*. 2004. № 2. С. 110–117.
41. Рутьєв В. А. Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор, 2013. 310 с.
42. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
43. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
44. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. [2-е видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
45. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
46. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
47. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Вип. 24. 2006 С. 200–208.
48. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С. 48.

49. Шаульська Л. В. Карпенко А. В.. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Електронне наукове періодичне видання. 2018. № 2 (04). С. 33–44.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
51. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.
52. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2. С 282-290.
53. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 368–374.
54. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. 2-е изд., стереотип. К. : МАУП, 2003. 280 с.
55. Alexandrov, G.V., Tseselskaya, E.V. Foreign experience in the field of enhancing staff motivation and retaining staff in the enterprise. *Postulate*, 2017. 6(20), 56-60.
56. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(3), 316-334. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.001
57. Berson, Y., & Avolio, B. J. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *The Journal of Occupational Health Psychology*, 2019. 24(2), 108-126. doi:10.1037/ocp0000114
58. Bezpалov, V.V. Diagnostics methods for purposes of restructuring of regional management system. *Life Science Journal*, 11(9 SPEC. ISSUE), 2014.9, 56-59.
59. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.

60. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). *Service Research and Innovation* (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15.
61. Doronin, M.S. Socialization of the economy and labor potential of a production organization. *Business Inform*, 2013.6, 214-220.
62. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.
63. Eagly, A. H., & Chin, J. L. Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 2018. 73(4), 517-530. doi:10.1037/amp0000298
64. Huang, Y., & Littrell, R. F. Crisis management in the digital age: A theoretical framework. *Public Relations Review*, 2017. 43(3), 477-486. doi:10.1016/j.pubrev.2017.05.001
65. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
66. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.
67. Pearson, C. M., & Clair, J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 2018. 43(3), 508-534. doi:10.5465/amr.2015.0318
68. Rock D., Jones B. Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings. 2015. 130 c.
69. Tukker, A., & van Esch, P. Crisis management in small- and medium-sized enterprises: An exploratory study of Dutch entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 2019. 57(1), 208-230. doi:10.1111/jsbm.12469
70. Uhl-Bien, M., & Arena, M. Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(2), 175-191. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.007

ДОДАТКИ

Додаток А

