МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
(повна назва кафедри)

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра

(рівень вищої освіти)

На тему: **Удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах кризи**

Виконав: **Сірко Денис Сергійович**

студент другого курсу магістратури, групи гр.
8.0733-пм
(рівень вищої освіти)
07 – «Управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)
073 – «Менеджмент»

(код і назва спеціалізації)
Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

Керівник: проф. кафедри управління та адміністрування, д.філос.н. Нікітенко В.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент: проф. кафедри управління та адміністрування, д.філос.н., проф. Воронкова В.Г.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
(повна назва кафедри)

Виконав: **Сірко Денис Сергійович**

студент другого курсу магістратури, групи гр.
8.0733-пм
(рівень вищої освіти)
07 – «Управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)
073 – «Менеджмент»

(код і назва спеціалізації)
Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф.
Воронкова В.Г. _____
« 28 » лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

СІРКО ДЕНИС СЕРГІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО КОМАНДИ В УМОВАХ КРИЗИ
Керівник: Нікітенко В.О. проф. кафедри управління та адміністрування, д.філос.н.

2.Строк подання студентом роботи 15.11.24
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) – 1 – дослідити теоретичні виміри дослідження удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. 2 – розкрити методологію аналізу удосконалення

лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. 3 – проаналізувати міжнародний досвід використання лідерства як інструменту менеджменту у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. 4 – здійснити аналіз діагностики проблем використання лідерства як інструменту менеджменту. 5 – здійснити аналіз діагностики проблем удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. 6 – провести порівняльний аналіз приведених зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1 – Основні поняття категоріального апарату, їх сутність та характеристики

Таблиця 2 – основні характеристики моделей удосконалення лідерських якостей для Моделі Розвитку Лідерства та моделі S-CURVE

Зобр.1 – Вартість компанії Chipotle 2015-2020, мільярдів $

Зобр. 2 – Вартість акцій Chipotle 2015-2020, $

Зобр. 3 – Прибутки компанії Chipotle 2006-2023, мільярдів $

Зобр 4 – Діаграма що описує структуру Моделі Розвитку Лідерства університету Райта

Рис 5 – Типова діаграма S-кривої розвитку системи

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітенко В.О., д.ф.н.	28.02.24	**25.07.24**
Розділ 2	Нікітенко В.О., д.ф.н.	26.07.24	**02.11.24**
Нормоконтроль	О. М. Венгер. к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6. Дата видачі завдання 28 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	- дослідити теоретичні виміри дослідження удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи	30.05.24	виконано
2	- розкрити методологію аналізу удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи	15.06.24	виконано
3	- проаналізувати міжнародний досвід використання лідерства як інструменту менеджменту у контексті удосконалення	24.07.24	Виконано

	лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи		
4	- здійснити аналіз діагностики проблем використання лідерства як інструменту менеджменту	25.08.24	виконано
5	- здійснити аналіз діагностики проблем удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи	01.09.24	виконано
6	- провести порівняльний аналіз приведених зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи	01.10.24	виконано
7	- сформувати ряд практичних рекомендацій з підвищення ефективності запровадження моделей удосконалення лідерських якостей на промисловому підприємстві	01.11.24	виконано

Студент _____ Сірко Д. С.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.О. Нікітенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сірко Д. С. Удосконалення лідерських якостей керівника та його команди в умовах кризи. Магістерська робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра «Управління та адміністрування» – Запоріжжя, 2024 – 93 с, 5 зобр., 2 таблиці, список використаних джерел – з 67 найменувань, три розділи, шість підрозділів.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні та методологічні виміри удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. У робота проведено дослідження лідерства в контексті менеджменту, його характеристик, лідерських якостей, методи їх вдосконалення, моделі їх вдосконалення, антикризового менеджменту, його інструментів та стратегій, приклад використання керівником лідерства як інструменту антикризового менеджменту в умовах кризи, проблеми використання лідерства як інструменту менеджменту, проблеми вдосконалення лідерства, порівняльний аналіз моделей удосконалення лідерства.

Ключові слова: ЛІДЕРСТВО, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КОМАНДНА РОБОТА, КРИЗА, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА, ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА, МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА.

ABSTRACT

Sirko D. S. Improvement of the leadership qualities of the manager and his team in crisis conditions. Master's thesis for obtaining a master's degree in higher education in the specialty 073 – Management – Zaporizhzhia National University. Y. M. Potebnya Engineering Education and Research Institute. Department of "Management and

Administration" – Zaporizhzhia, 2024 – 93 p., 5 images, 2 tables, list of used sources – 67 denominations, three sections, six subsections.

In this qualification work, we research the theoretical and methodological dimensions of improving the leadership qualities of the manager and his team in the conditions of a crisis. The work includes a study of leadership in the context of management, its characteristics, the leadership qualities, the methods of their improvement, the models of their improvement, crisis management, its tools and strategies, an example of manager's use of leadership as a tool of crisis management the conditions of a crisis, the problems of using leadership as a management tool, the problems of leadership improvement, the comparative analysis of models of leadership improvement.

Keywords: LEADERSHIP, LEADERSHIP QUALITIES, TEAMWORK, CRISIS, CRISIS MANAGEMENT, LEADERSHIP IMPROVEMENT, PROBLEMS OF LEADERSHIP, LEADERSHIP MODELS.

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА КОМАНДИ ПІД ЧАС КРИЗИ…….. 13

1.1 Теоретично-дослідницькі основи лідерства та удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи …… 13

1.2 Основні підходи до методології аналізу удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи……... 16

1.3 Категоріальний апарат понять удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи……. 20

1.4 Зарубіжний досвід використання лідерства як інструменту антикризового менеджменту під час кризи……. 29

Висновки до розділу 1……... 49

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА КОМАНДИ ПІД ЧАС КРИЗИ…….. 51

2.1 Проблематика вдосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи…… 51

2.2 Порівняльний аналіз двох зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей…… 63

2.3 Практичні рекомендації до впровадження моделей удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи на промисловому підприємстві……. 73

Висновки до розділу 2……... 80

ВИСНОВКИ……... 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 84

ВСТУП

Дослідження удосконалення лідерських якостей керівника та команди має високу актуальність через розвиток нових трендів та теорій лідерства, що зумовлено нестабільністю економічної ситуації в світі.

По-перше, світ тільки-но вийшовши з масштабної коронавірусної кризи, світ стикається з проблемами та ризиками переходу від моделі глобалізації, до дерискінгу та декаплінгу на фоні ескалації масштабних регіональних конфліктів, та загрози нового, глобального збройного протистояння.

По-друге, при зіткненні із настільки глобальними структурними змінами ринку першочерговий інтерес будь-якої компанії – якнайкраще захиститися від всіх потенційних негативних ефектів, що несе наступний день.

По-третє, покращення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи є одним з найскладніших та найважливіших напрямків досліджень менеджменту, бо воно напряму впливає на шанси виходу компанії з кризи та шанси її виживання у такій екстремальній ситуації.

По-четверте, прискорення технологічного розвитку цивілізації та соціуму, постійно породжує все нові й нові технології, придатні до дестабілізації глобального ринку. Їх економічний потенціал майже миттєво створює попит на них, нові ринкові ніші, та цілий інвестиційний механізм пошуку потенційно дестабілізуючих технологій у різних галузях – від інформаційних технологій до металообробної промисловості.

По-п’яте, зростання динамізму ринкових процесів внаслідок глобалізації економічних потоків та цифровізації апарату їх обслуговування створюють нові потреби у стандартах адаптивності для керівників компаній та їх команд, що стимулює дослідження лідерства та методів і моделей його удосконалення.

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти та фактори удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

Завдання роботи:

– дослідити теоретичні виміри дослідження удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

– розкрити методологію аналізу удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

– проаналізувати міжнародний досвід використання лідерства як інструменту менеджменту у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

– здійснити аналіз діагностики проблем використання лідерства як інструменту менеджменту

– здійснити аналіз діагностики проблем удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

– провести порівняльний аналіз приведених зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

– сформувати ряд практичних рекомендацій з запровадження моделі удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи в контексті промислового підприємства

Об’єктом цієї роботи стали лідерські якості керівника та його команди як соціальний, економічний і культурний феномен в умовах кризи.

Предметом дослідження стали соціально-економічні принципи аналізу моделі лідерських якостей керівника та його команди в умовах кризи.

Методи дослідження. Для аналізу удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи були використані такі методи:

1. Статистичний аналіз, та данні що лежать в його основі – публічні звіти компаній за річною та квартальною активністю, експертні статистичні дослідження та статті видань як от Harvard Business Publishing, та їх оцінки впливу удосконалення лідерських якостей на ефективність компаній.

2. Системний аналіз, що вивчає взаємозв'язок методів удосконалення лідерських якостей та показниками компаній фінансовими, операційними, виробничими, тощо у довгостроковій перспективі та у контексті ринкових трансформацій.

3. Case-study (вивчення конкретного випадка) прикладів ефективної імплементації моделей удосконалення лідерських якостей керівника та команди, на основі досвіду іноземних компаній у антикризовому менеджменті.

4. Порівняльний аналіз, у основі якого є зіставлення схожих аспектів та характеристик декількох представників окремого явища, чи предмета, як от моделі у удосконалення лідерських якостей керівника та команди, що представленні дослідженнями бізнес-шкіл та університетськими програмами

Аналіз актуальних публікацій.

Аналіз останніх публікацій на тему удосконалення лідерських якостей у зарубіжних наукових виданнях, професійній літературі у сфері менеджменту та науково-популярних джерел демонструє зміну тенденцій у визначеннях природи та процесів лідерства. У сучасному світі невизначеність економічних змін та трендів сприяє відходженню від класичних для сучасного керівника теорій «нового лідерства» що більше не можуть пояснити розвиток економічних процесів.

Відповіддю на це стали нові теорії природи появи та розвитку лідерства, що у своїх публікаціях започаткували зарубіжні автори. Серед них – теорія комплексного лідерства за авторством Беньяміна Б. Ліхтенштейна, Мері Уль-Бієн та інших (2006), що представили лідерство не як характеристику людини, а як комплексний соціальний феномен, що є ланкою та транзитним медіумом між людьми та ідеями. За ними, лідерство являє собою процес взаємодії людей при передачі ідей, концептів сприйняття та розуміння. Також до них належить теорія інклюзивного лідерства Інгрід Ц. Нембхард та Емі Едмонсон (2006), які у поясненні феномена лідерства робить фокус на позитивний вплив лідера на підлеглих через створення атмосфери безпеки та прийняття на робочому місці,

стимулювання креативності та ініціативності робітників через демократизацію стилів та процесів лідерства.

Також це стало поштовхом для переоцінки та переосмислення теорій лідерства минулих років, як от у роботі Дж. Коузеса, Б. Познера та інших (2013), що досліджують функціональну теорію лідерства (лідерства сфокусованого на діях) започатковану ще Дж. Едером (1973) у контексті сучасних трендів децентралізації, автоматизації та цифровізації управлінських процесів та прийняття рішень. Вона базується на представленні лідерства не як окремого соціального процесу, а як терміну специфіки взаємодії керівника та команди в умовах виконання поставленої задачі. За нею удосконалення лідерських якостей значення не має, бо самі ці якості та їх ефект є похідними від ефективності організації праці та взаємодії працівників у компанії.

У вітчизняній науковій спільноті, над проблемою удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи у різний час вели роботу такі автори як: М. Ажажа, О. Венгер, В. Воронкова, Н. Метеленко, О. Клопов, О. Мороз, В. Нікітенко, О. Фурсін, О. Череп, О. Шапуров. У їх роботах розглядаються різні аспекти вищеописаних, та інших нових теорій лідерства. Через їх, цих теорій відносну молодість, не всі аспекти цих теорій є ще дослідженими, тож основний об’єм проведених робіт на ці теми пов’язаний з дослідженням їх функціонування та взаємодії з факторами лідерства у різних умовах.

Але на фоні всіх цих досліджень часто ігнорується важлива тема – підбор відповідної для типу компанії та її ситуації моделі удосконалення лідерських якостей, серед наявних, та принципи її ефективної імплементації. Саме це буде розібрано у нашому дослідженні у проведенні порівняльного аналізу двох конкуруючих зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей та у сформованих рекомендаціях до їх запровадження.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що визначено конкретні аспекти та характеристики удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи. Розроблено категорії оцінки ефективності використання

керівником лідерства як інструменту менеджменту в умовах кризи та методи оцінки ефективності моделей удосконалення лідерства за їх характеристиками такими як гнучкість застосування моделі, широта допустимих моделлю методів вдосконалення лідерства, практичність моделі, тощо. Сформовано апарат оцінки та принципи порівняння моделей удосконалення лідерських якостей відповідно до потреб та типу конкретної компанії.

Практичне значення роботи визначається тим, що під час дослідження розроблено методику оцінки ефективності та контекстної відповідності моделей удосконалення лідерства, інструменти адаптації сучасних методів розвитку лідерства при імплементації окремої моделі удосконалення лідерства. Це дає змогу підібрати адекватну до ситуації та цілей компанії модель удосконалення лідерства, що підвищить її цільову ефективність та допоможе правильно її імплементувати у процес організації праці компанії. Таким чином дослідження є важливим для підготовки керівників, та реалізації заходів з удосконалення лідерства у сучасних компаніях.

Апробація магістерської робот знайшла своє відображення у тезах доповіді до наукової конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ТА КОМАНДИ ПІД ЧАС КРИЗИ

1.1 Теоретично-дослідницькі основи лідерства та удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи

Лідерство є комплексним соціальним процесом, й його розуміння було одним з найважливіших напрямків соціальних досліджень на протязі всієї людської історії. Поняття лідерства та його теоретичне обґрунтування еволюціонувало вслід за соціальними процесами та настроями суспільства, в якому ці дослідження проводилися. Динамічність соціальних відносин, еволюція людського строю та наявність людського фактору роблять неможливим повне теоретичне роз'яснення лідерства як явища та аспекту людської поведінки, та створення моделі його передбачення [43]. Така модель має пояснювати наступні зміни соціуму, що залежать від сукупності змін зовнішньої середи, які неможливо достеменно передбачити.

Сучасний період вивчення лідерства як явища можна почати з робіт Р. Стоґділа, що узагальнили проаналізували та розклали тези робіт на тему лідерства з 1949 по 1970 роки, виділивши основні характеристики лідерства, лідерські якості, та описавши саме лідерство як процес впливу направлений на досягнення цілей. Але він відмітив, що поки що не існує єдиного загального визначення лідерства та лідерських якостей.

Перші спроби описати та визначити лідерство зустрічалися ще у роботах давньогрецьких філософів, та фокусувалися на спробах пояснити природу виникнення лідерства в соціумі. Зазвичай це зводилося до божественного чи міфічного провидіння, що возносив одну людину над іншими, пояснюючи його

лідерство не через людські характеристики та якості, шо вважалися лише наслідками впливу зовнішніх факторів. Ці теорії не припускали можливості розвитку лідерських якостей як такого, бо воно не залежало від людської та соціальної діяльності.

До перших наукових соціологічних теорій відносять теорію Великих Людей та теорії рис. Вони заявляють, що кожна людина має набір вроджених рис, характеристик та талантів, та деяка комбінація цих факторів й робить людину схильною до лідерства. За теорією Великих Людей лідерами як народжуються, так і стають, бо деякі лідерські якості можна звести до окремих навичок, та розвивати саме їх. Ці теорії були особливо популярні у 1940-вих роках, та згодою вийшли з моди. Деякі їх принципи ще можуть застосовуватися при підборі персоналу.

Поведінкова теорія, що набула популярності у 1950-ті навпаки, визначає що лідерство може бути отримано, через розвиток навичок та регуляцію власної поведінки в колективі. Ця теорія фокусується безпосередньо на лідері та його найближчому оточені, але не приділяє достатньої уваги зовнішнім факторам та аналізу вроджених характеристик людини. Вона згруповує шаблони поведінки керівників, та приписує цим групам стиль лідерства, на основі їх схожих рис. Такий аналіз стилів лідерства використовують й досі, особливо в деяких примітивних програмах удосконалення лідерських якостей [7].

Її наступницею стала ситуаційна теорія, що базувалася на визначенні сукупності зовнішніх факторів що формують конкретну ситуацію, та реакції керівника на неї як основних факторів лідерства. Основною складовою теорії є означення адаптивності як головної лідерської якості, та акцент на зміну стилю управління керівника в залежності від потреб. Ця теорія набула популярності з 1960-х, і проклала дорогу до відкриття антикризового менеджменту.

Її наступниками стали нові теорії лідерства. Перші з них – трансформаційна та трансакційна теорії, що розвилися у період 1990-х. Трансформаційна теорія описує лідерство, як процес позитивного впливу на оточення, та робить фокус на мотивуванні та натхненні керівником своїх

підлеглих. Ця теорія реконтекстуалізувала організацію праці на виробництві, та започаткувала деякі практики у сфері кадрів, зокрема психологічну допомогу працівникам, та створення дружньої та відкритої атмосфери у колективі.

Трансакційна теорія ж навпаки, фокусується на використанні влади керівника як інструменту мотивації співробітників. Згідно неї, лідерство є розумне використання всіх важелів та інструментів влади, задля максимізації ефективності праці. Простим прикладом використання трансакційної теорії, є система що винагороджує працівників за перевищення показників продуктивності та карає тих, шо цих показників не досягли. Ці теорії започаткували більшість сучасних методологій організації праці на підприємстві, таких як agile.

Наступний виток еволюції теорій лідерства відбувався у 2000-х, і технічно, досі триває. Під час нього були сформовані системна теорія – що описує лідерство як результат систематичної взаємодії багатьох категорій зовнішніх, внутрішніх, соціальних та економічних факторів, і намагається описати природу їх взаємодії. Інклюзивну теорію – що визначає вплив лідерства через можливість забезпечення комфортного безпечного та інклюзивного робочого середовища для кожного члена колективу. А також функціональну теорію, що заявляє що ефект лідерства як такий не є фактором, і витікає із сукупності впливу прийнятих управлінських рішень, ефективності організації праці колективу з менеджерської точки зору та розподілення праці між робітниками підприємства.

Таким чином, динамізм поняття лідерства проявляється у постійній еволюції теорій, що описують його природу, процес його появи та механізм впливу на підлеглих та суспільство [17]. З розвитком соціології та зміни загального соціального середовища ми можемо вивчати феномен лідерства з нових ракурсів та краще розуміти безпосередньо механізм впливу лідерства на конкретні процеси, його фактори та функції.

1.2 Основні підходи до методології аналізу удосконалення лідерства керівника та команди під час кризи

Основні підходи до методології аналізу удосконалення лідерства керівника та команди під час кризи – це сукупність підходів до збору інформації, інструментів обробки інформації та методів інтерпретації отриманих результатів із метою розкриття сутності та характеристик розглянутого поняття, явища чи принципу.

Правильний підбір та визначення методології дослідження та її інструментів дозволить нам достеменно розкрити всі аспекти та характеристики удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи, компетентно проаналізувати приведений закордонний приклад використання керівником лідерства як інструменту антикризового менеджменту в умовах кризи, проаналізувати проблематику використання лідерства та проблематику вдосконалення лідерства та провести порівняльний аналіз двох зарубіжних моделей вдосконалення лідерства [50].

Основні джерела аналітичної інформації про вдосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи, та методи їх збору:

Цифрові показники з відкритих джерел. Це включає в себе річні, квартальні та місячні звіти компаній за їх основними економічними та функціональними показниками, біржова інформація – вартість акцій компанії та об’єми акцій у торгах, дані оціночних, державних комісій, і тому подібного. Її джерелами є звітна документація, інтернет архіви, сайти-агарегатори, тощо.

Покази учасників процесу. Це включає в себе покази, думки та погляди людей задіяних у діяльності компанії у той чи інший спосіб задіяних у функціонуванні компанії безпосередньо, чи таких, що мають на цю діяльність прямий вплив – від співробітників компанії, її керівника, до її прямих конкурентів, чи держслужбовців, що взаємодіють з компанією по конкретному

питанню. Джерела збору такої інформації включають: інтерв'ю, мемуари, покази в суді, авторські статті, коментарі, тощо.

Оціночні судження та коментарі експертів. Вони включають у себе письмові чи електронні авторські статті, цитати, статті чи витоки з них у ЗМІ, авторські коментарі та висновки. Їх основними джерелами є друковані та інтернет видання, інтерв'ю експертів, висновки комісій, тощо.

Інформація та елементи досліджень на схожу чи пов'язану тематику. Через актуальність теми удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи, на цю, та схожі теми проведено безліч досліджень та аналізів [20]. Корисними для нас елементами є поняття, що у них сформульовані, методологія та процес аналізу теми, дослідження прикладів реальних подій, сформовані моделі та концепції та висновки зроблених робіт. Їх основними джерелами є друковані та електроні архіви.

Для достеменного аналізу феномену лідерства, моделей та методів його удосконалення нами буде застосована така комбінація прийомів збору та обробки інформації: кількісні підходи, якісні підходи та окремі аналітичні інструменти. Ми приведемо їх та порівняємо їх характеристики, щоб зрозуміти, який з підходів краще відповідає потребам окремого розділу роботи.

Кількісні підходи основані на вимірюванні та аналізі виключно числових показників. Вони дозволяють виявляти комплексні залежності у взаємодії факторів та економічних показників компанії через систему змін числових значень цих факторів. Його сутність полягає у залученні чи вимірюванні вибіркового набору числових показників (зазвичай це зводиться до KPI – key performance indicators з англійської – ключові показники діяльності) та проведені над ними математичних та статистичних операцій чи вимірювань, щоб виявити характеристики ситуації, у якій знаходиться компанія, виявити економічні тренди цієї ситуації та підтвердити чи спростувати залежність між показниками та їх факторами у цій конкретній ситуації.

Основними відмінними характеристиками кількісних підходів є: структурованість – наявність чіткої структури вимірів що включає первинний

збір даних, визначення вимірюваних та ключових факторів, проведення вимірів та відокремлення висновку, вимірюваність – бо всі аспекти, процес та висновки дослідження можна представити у числовій формі, об'єктивність – тому що вони засновані на об’єктивних числових показниках, а результати дослідження не залежать від суб'єктивних оцінок дослідника, відтворюваність – можливість повторити всі етапи дослідження від збору даних та вимірів до числових висновків із тим же самим результатом та масштабування – можливість трансплантувати проведене дослідження на іншу компанію, чи масштабувати на групу таких компаній.

Кількісні підходи мають ряд очевидних переваг, що прямо витікають з їх характеристик – це об’єктивність, вимірюваність, відтворюваність та можливість легкого масштабування. Але вони мають й рад структурних недоліків, головні з яких – обмеження по характеристикам даних та джерел, бо кількісні методи працюють тільки з числовими показниками і не можуть охопити весь спектр інформації про функціонування компанії, і як наслідок першого – втрата контексту, адже вони не можуть побудувати єдиний ланцюг подій ситуації, якщо хоч на якомусь етапі задіяний суб’єктивізм людського фактору [54].

Якісні підходи у аналізі удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи, навпаки фокусуються на зборі суб’єктивних даних. Зазвичай це включає в себе покази людей, що зв’язані з об’єктом дослідження, будучи учасниками процесів його функціонування, інтерв’ю, мемуари, тощо. Основна ціль збору таких даних – дізнатися про досвід участі у ситуації що ми досліджуємо, зрозуміти думки людей про подію, детально дослідити процес їх мислення, їх цілі та переживання. Завдяки збору та аналізу цієї інформації з використанням якісних підходів можна побудувати контекст подій, отримати їх повну хронологію та оцінку.

Основними характеристиками якісних підходів є: суб’єктивність, що дає змогу оцінити процеси, принципи та події через погляди конкретних людей, на основі їх компетенції та упередженості, глибинний аналіз – через різноманітність інструментів та методів якісних підходів предмет дослідження можна

проаналізувати із всіх потрібних сторін та аспектів, адаптивність – вони дозволяють досліднику визначити конкретні аспекти цілі роботи, та підібрати відповідні до неї інструменти аналізу та контекстуальність – що дозволяє об'єднати окремі застосування інструментарію якісних підходів щоб збудувати єдину систему, що пояснювала б весь контекст ситуації чи явища.

Основні переваги якісних підходів засновані на їх основних характеристиках – контекстуальності, адаптивності та глибина аналізу. До недоліків якісних підходів відносять неможливість досягти об'єктивних висновків – через базування якісних підходів на суб'єктивності сторонніх показів та людському факторі, висновки досягнуті такими методами не можна вважати об'єктивними, малу репрезентативність – що витікає з необхідності опитати чи включити якомога більше з учасників подій через суб'єктивність їх поглядів, та залежність від якості даних – від контролю якості отримання та обробки даних залежить і якість аналізу, бо джерела (люди) можуть навмисно чи ні надавати неточну інформацію.

Також нами будуть застосовані окремі інструменти, що є частиною інших методологічних підходів до обробки даних, як от комбінований підхід, що є поєднанням числового та якісного підходів, задля достеменного вивчення теми, SWOT-аналіз, що використовується для аналізу структури та особливостей побудови компанії, а також ефективності менеджменту керівництва у конкретній ситуації, PESTLE-аналіз що допоможе оцінити вплив зовнішніх ринкових, соціальних, політичних та інших факторів на лідерство та його ефективність у компанії.

З методів та підходів до інтерпретації отриманих даних нами буде використано 3 основних – системний підхід, цілісний підхід та мультидисциплінарний підхід [11]. Їх комбінація дозволить нам правильно обробити результуючі дані, та досягти обґрунтованих висновків.

Системний підхід у своїй сутності представляє лідерство як один з елементів загальної системи управління функціонуванням підприємства. За ним, лідерство задіяний у, чи відповідає за: правильну мотивацію підлеглих, вибір

правильних стратегій, прийняття управлінських рішень та адаптивну реакцію на виклики.

Цілісний підхід, навпроти представляє саме лідерство як результат впливу системи факторів як зовнішніх – наприклад зміни ринкової ситуації внаслідок появи конкурента, чи внутрішніх – таких як проблема структури компаніях, яка унеможливлює зворотній зв’язок [4].

Мультидисциплінарність залучає до поняття лідерства поняття та знання з інших дисциплін що також вивчають його природу, наприклад психологія лідерства та його виміри, чи соціологічний вплив лідерства та його оцінки.

Використання методології на практиці у рамках цього дослідження буде мати значення під час статистичного аналізу економічних втрат, що криза пов’язана з витоком кишкової палички спричинила у компанії Chipotle, формуванням конкретних проблемних факторів у структурі та операціях компанії, що заважають правильній імплементації моделей удосконалення лідерських якостей та відокремлення конкретних характеристик кожної з представлених моделей при проведенні порівняльного аналізу.

1.2 Категоріальний апарат понять удосконалення лідерських якостей керівника та команди під час кризи

Категоріальний апарат є основою для всіх подальших досліджень. Він структурує знання, забезпечує однозначність термінології і дозволяє формувати теоретичні концепції. Це система визначень, які дозволяють описувати, аналізувати та інтерпретувати явища, їх взаємозв’язок та взаємодію між ними. Сутність категоріального апарату полягає в тому, що він надає структуроване розуміння предметної області, у якій проводиться дослідження. Він також виконує функцію теоретичного конструкту, що дозволяє зв'язувати елементи дослідження.

Ми розглянемо ключові терміни, які стосуються лідерства, його якостей, командної роботи та управлінських практик.

Таблиця 1 – Основні поняття категоріального апарату, їх сутність та характеристики

Поняття	Сутність	Характеристики
Лідерство	Вплив на людей, задля досягнення спільної цілі	Процес лідерства, стилі лідерства
Лідерські якості	Риси поведінки, що сприяють ефективному лідерству	Емоційний інтелект, комунікаційні навички, стратегічне мислення, ініціативність
Керівник	Людина задіяна в управлінні функціями компанії	Функції керівника, керівники різних адміністративних рівнів
Командна робота	Взаємодія групи людей для досягнення спільної мети	Мета, кооперація, комунікація, динаміка, відповідальність, культура
Криза	Ситуація, що загрожує функціонуванню чи існуванню компанії.	Фактори кризи, Види кризи, фази кризи
Антикризовий менеджмент	Процес та методи подолання кризи	Складові антикризового менеджменту, стратегії антикризового менеджменту

Таблиця 1 (сформована автором)

1) Поняття лідерства

Лідерство – є вплив однієї людини на інших, з метою ефективного досягнення спільної для них усіх мети. Це комплексне соціальне явище, шо також включає у себе психологічний та соціальний механізм, що визначає, як особистість може підштовхувати та мотивувати команду до досягнення цілей [42]. Цей вплив не обмежується формальними позиціями та владою у компанії, він проявляється в будь-якому контексті, де є потреба в управлінні.

Сутність лідерства у контексті діяльності керівника компанії полягає у його впливі на результуючу продуктивність та ефективність команди та підприємства загалом. Лідер виступає не лише як керівник, але й як учасник процесу, який підтримує ефективність кооперації, залучає та розподіляє задачі та відповідальності та формує умови для досягнення цілей.

Лідерство є динамічним явищем, яке еволюціонує з часом, бо зміни в технологічному та соціальному середовищі, нові підходи до управління, а також поступова зміна цінностей і очікувань людей впливають на те, як формується стиль, функціонал та інструментарій лідерства. Сучасний світ, пронизаний соціальною та економічною невизначеністю вимагає від керівників агентності та гнучкості у застосуванні свого лідерства як інструмента менеджменту. Крім того, лідерство тісно пов'язано із психологією поведінки людини, бо психо-емоційний стан робітників прямо впливає на їх продуктивність, і тому керівник має проявляти своє лідерство як інструмент підтримки стабільного стану працівників, їх мотивування та надихання на досягнення цілей та створення позитивної та інклюзивної атмосфери у робочому колективі [39]. Також, лідерство невід'ємне від понять впливу та влади, що є не питанням формального авторитету керівника, а й його здатності переконувати та направляти підлеглих на досягнення мети, через демонстрацію своєї високої компетентності та професійності.

Соціальні та культурні аспекти також відіграють критичну роль у формуванні лідерства, так ефективність застосування стилів лідерства змінюється в залежності від культурного середовища, в якому працює компанія – наприклад у більшості країн Азії більш соціально прийнятним, а отже розповсюдженим є авторитарний вертикальний стиль управління, а у країнах Європи та Північної Америки навпаки, ліберальний та демократичні стилі управління є нормою та основою управлінської структури майже всіх компаній. Таким чином, лідерство має значення не лише в рамках компанії, але і в суспільстві в цілому. Лідери можуть впливати на культурні норми, цінності та етичні стандарти, і своїми практиками та підходами трансформувати суспільні уявлення про те, що є прийнятним, а що — ні, формуючи таким чином соціальну структуру та норми взаємодії.

2) Поняття лідерських якостей

Лідерські якості – аспекти поведінки та взаємодії керівника, що позитивно впливають на ефективність його лідерства як інструменту менеджменту – тобто

сприяють більш продуктивній праці підлеглих. Конкретні лідерські якості, що представлені у роботі не є їх однозначною інтерпретацією, бо кожна з безлічі наявних теорій лідерства бере фокус на своєму конкретному наборі цих якостей, та виправдовує цей вибір теоретичним підґрунтям. Набір лідерських якостей є якомога більш узагальненим, тобто ці лідерські якості зустрічаються у найбільшому числі теорій та концепцій лідерства, тому є більш-менш «загально признаними».

Тепер розберемо окремі лідерські якості, що в сумі формують загальний образ успішного лідера, та відіграють значну роль у результативності його управлінської діяльності. Ними є: емоційний інтелект, комунікаційні навички, стратегічне мислення та ініціативність [40]. Хоч ці риси і не є виключно корисними у контексті лідерства, вони є критичними у питанні оцінки ефективності використання лідерських якостей, та оцінки ефективності взаємодії лідера з командою.

Емоційний інтелект це здатність обирати, розуміти та управляти емоціями — як власними, так і емоціями інших людей. Вона включає в себе: самоусвідомлення – здатність розуміти свої власні емоції та характер, усвідомлювати їх вплив на своє життя та прийняття рішень, що дозволяє якісно оцінювати зовнішню середу та планувати свої дії, маючи на увазі власні здібності та слабкості, саморегуляцію – здатність контролювати свої емоції, та не піддаватися імпульсивним реакціям, що дозволяє підтримувати спокій у стресових ситуаціях та сприяє стабільності в команді, та емпатію – здатність розуміти і відчувати емоції та настрої інших людей, виявляти потреби і переживання своїх підлеглих, що допомагає підтримати ефективну взаємодопомогу і кооперацію в команді.

Комунікаційні навички визначають, як лідер передає інформацію, слухає інших і взаємодіє з командою. До основних аспектів комунікаційних навичок можна віднести: вербальну комунікацію – вміння чітко і зрозуміло висловлювати свої думки, надавати вказівки та обговорювати предмет, що передбачає використання простого і доступного лексикону та адаптацію стилю конкретної

розмови під співбесідника, невербальну комунікацію – врахування невербального аспекту спілкування, тобто міміки, жестів, позиції тіла, що створює дружню та невимушену атмосферу і стимулює відкритість у стосунках з підлеглими, та активне слухання – здатність засвоювати сказане співбесідником, орієнтуватися в контексті та ході розмови і підтримувати хід та жвавість дискусії, що допомагає отримувати цінну інформацію із спілкування з підлеглими, та підтримувати конструктивний діалог.

Стратегічне мислення відображає здатність керівника планувати за межами тактичного рівня організації праці, аналізувати поточну ситуацію у динаміці, і на її основі визначати довгострокові цілі і напрямки розвитку [15]. Ключові елементи стратегічного мислення включають: аналіз контексту – вміння оцінювати економічні показники компанії та ринку, виявляти основні тренди і визначати, як зовнішні фактори можуть вплинути на організацію праці, аналіз ризиків – ухвалення рішення, спираючись на повне розуміння наявної інформації та прогнозів майбутніх показників, передбачаючи можливі наслідки ще на етапах впровадження, та інноваційність – відкритість до нових ідей і способів вирішення проблем, що дозволяє адаптуватися до змін і приймати стратегічно вірні й обґрунтовані рішення.

Ініціативність – це здатність керівника приймати проактивні рішення та першим реагувати на ситуацію, вона проявляється в умінні виявляти та використати можливості для досягнення результату, покращення ситуації, розвитку чи адаптації. Ключові елементи ініціативності включають: створення нових можливостей – вона дозволяє керівнику виявляти нові можливості для розвитку, удосконалення процесів праці чи управління, на основі вже відомої інформації про ситуацію, заохочення команди – керівник діє як приклад для наслідування та мотивує членів команди проявляти власну ініціативу і креативність, авторитет – беручі на себе відповідальність за вирішення проблем, керівник демонструє свою компетентність, що надає підлеглим впевненості у професіоналізмі керівництва та швидкість реакції – вона заохочує негайну

реакцію на проблеми та можливості, що допомагає зайняти нові ринкові ніші, та ефективно відповісти на кризову ситуацію.

3) Поняття керівника

Керівник – це людина, що безпосередньо задіяна у управлінні функціонуванням компанії, відповідає за досягнення поставлених цілей та організацію роботи. Керівник виконує декілька важливих ролей у межах організації. По-перше, він має завдання встановлювати стратегічні цілі та визначати напрямок, у якому рухається компанія – це передбачає планування, що дозволяє зрозуміти, які ресурси потрібні для досягнення мети і як їх оптимально розподілити. По-друге, керівник відповідає за організацію роботи команди – це включає контроль продуктивності, запровадження мір її покращення, прийняття кадрових рішень відповідного рівня, та також роль медіатора протиріч у колективі.

Керівники в компанії можуть знаходитися на різних сходинках адміністративної структури. Керівники нижчого рівня – відповідальні за виконання окремих планів та завдань – супервайзери, лідери проектів, тощо. Керівники середнього рівня зазвичай включають в себе менеджерів, керівників команд та підрозділів. Вони займаються безпосередньою реалізацією стратегії розвитку, та організацією, контролем та удосконаленням праці серед своїх підлеглих [16]. Керівники високого рівня – такі як директори, власники та президенти задіянні у формуванні стратегії розвитку, прийнятті стратегічних рішень, координації роботи та призначенню менеджерів середньої ланки.

4) Поняття командної роботи

Командна робота – це процес взаємодії, комунікації та кооперації декількох людей, що мають одну мету, та направлений на цієї мети досягнення. Існування команди як одиниці базується на спільному прагненні учасників до досягнення певних результатів, яких неможливо досягти шляхом індивідуальних зусиль. Командна робота бере за основу узгодженість та взаємозалежність співробітників, тобто успіх або невдача однієї особи безпосередньо впливають на весь колектив. Успішна командна робота формує синергію взаємодії

співробітників, за рахунок якої результат роботи команди як одиниці більший ніж сума результатів робіт її учасників [19]. Тобто, сутність командної роботи полягає у удосконаленні взаємодії членів команди для підвищення ефективності цієї взаємодії.

Ключові елементи та характеристики що описують командну роботу включають: мету – основу командної роботи що визначає об'єм рід та методи командної роботи, комунікацію – процес обміну інформації індивідуально та колективно, і включає передачу інформації, обговорення ідей, зворотний зв'язок та визначення і вирішення проблем, кооперацію – процес безпосередньої взаємодії між членами команди, що має на увазі взаємодопомогу та підтримку учасниками один одного, командну динаміку – сукупність посадових, соціальних, психологічних і поведінкових взаємозв'язків, які формуються між членами команди, відповідальність – розподілення відповідальності за результат роботи відповідно до обов'язків посади та продуктивності кожного з учасників, та культуру – набір цінностей, трудових та поведінкових норм, яких дотримуються члени команди.

5) Поняття кризи

Криза — це складний соціальний, економічний або політичний процес, який характеризується раптовими, негативними змінами, що загрожують стабільності, функціонуванню і виживанню компанії.

Сутність кризи в тому, що вона є результатом накопичення проблем, які не були вирішені вчасно, герметизації і стагнації системи, або зовнішніх шоків. Її викликають як зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічні зміни, технологічні інновації, що призводять до зміни умов ведення бізнесу, так і внутрішні фактори, такі як управлінські помилки, конфлікти в команді, фінансові проблеми тощо. Криза має кілька видів впливу на компанію: по-перше, вона призводить до погіршення економічного стану компанії, по-друге, кожен вид кризи шкодить різним окремим характеристикам, показникам та функціям компанії, по-третє, криза може викликати необхідність термінових антикризових

дій, та швидкої зміни стратегії або управлінських практик, що може викликати трансформаційний шок.

Криза протікає у декілька послідовних етапів: передкризовий стан – на цьому етапі зовнішні чи внутрішні проблеми не завжди помітні, але вони починають накопичуватися, і від їх кількості, набору та глибини залежить серйозність кризи, кризовий момент – проблеми стають очевидними, і організація випробовує тиск ззовні (з боку споживачів, постачальників, регуляторів) або зсередини (конфлікти стосунків, недостатня продуктивність), антикризове управління – компанія запроваджує термінові заходи для подолання кризи, та відновлення – компанія починає відновлювати свою діяльність, свої бізнес-процеси, контакти з клієнтами та постачальниками.

Окремо виділяють декілька видів криз, що відрізняються за причинами, процесом протікання, задіяними та постраждалими сферами діяльності компанії та їх наслідками [51]. До цих типів криз відносяться: фінансова – негативні зміни у фінансовому стані компанії, що спричинені нестачею ліквідності, високим рівнем боргів або зовнішніми ринковими факторами, репутаційна – негативне сприйняття компанії суспільством або споживачами внаслідок скандалів, неетичної поведінки, неякісного обслуговування або продукції, операційна – збій у внутрішніх процесах і системах, такі як нестача ресурсів, неефективність виробництва або проблеми в управлінні проектами, безпекова – що загрожує безпеці співробітників або споживачів, наприклад аварії, пожежі, терористичні акти або природні катастрофи, управлінська – компанія не може ефективно управляти кризовою ситуацією, що призводить до її погіршення, криза зміни-компанія намагається впровадити зміни, але стикається з опором з боку внутрішніх або зовнішніх факторів, криза людських ресурсів – компанія стикається з проблемами, найму, утримання або управління персоналом, та технологічна – перебої у функціонуванні технологічних систем, збої в IT-інфраструктурі або витоки даних.

6) Поняття антикризового менеджменту

Антикризовий менеджмент це система управлінських дій, що спрямовані на попередження, виявлення, аналіз і подолання кризових ситуацій та їх наслідків. Цей процес не лише є відповіддю на негаразди, але й включає в себе активне управління ризиками появи криз, інструментами їх подолання, та заходами післякризового відновлення. Сутність антикризового менеджменту полягає насамперед у його проактивному підході. Тобто, він не лише реагує на вже наявні проблеми, але й передбачає можливі ризики, здійснює їх оцінку і розробляє стратегії для запобігання кризовим ситуаціям, що включає в себе систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на компанію.

Процес запровадження методів антикризового управління у компанії складається з декількох послідовних етапів [56]. Цими етапами є: діагностика проблеми – виявлення передумов кризи через фінансовий аналіз, оцінку ринку та огляд внутрішніх процесів компанії, розробка стратегії – формування тактичного та стратегічного плану протидії кризі за допомогою скорочення витрат, зміни бізнес-моделі, або пошук нових ринків, управління комунікацією – встановлення спеціального інформаційного режиму, що регламентує обмін інформацією під час кризи, впровадження антикризових заходів – реалізація наявних планів антикризового менеджменту, та оцінка результатів – аналіз ефективності застосованих планів та методів.

Антикризовий менеджмент включає в себе декілька основних методів, що можуть застосовуватися паралельно в залежності від потреб та типу кризи. Ці методи включають: контингентне управління – підготовку планів дій на випадок настання кризи, фінансову реструктуризацію – плани по зменшенню витрат, скороченню боргів, залученню нових інвестицій або рефінансуванню кредитів, структурні реформи – зміну структури компанії, бізнес-моделі або сегменту ринку та підготовку персоналу – теоретичну та практичну підготовку співробітників до функціонування у кризових умовах.

1.3 Зарубіжний досвід використання лідерства як інструменту антикризового менеджменту під час кризи

Щоб достеменно дослідити удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи ми наведемо та проаналізуємо випадок використання керівником лідерства як інструменту антикризового менеджменту на прикладі витоку кишкової палички у ресторанах американської мережі фаст-фуд ресторанів Chipotle Mexican Grill у 2015 році, що обернулася масштабною репутаційно-управлінською кризою для компанії [23].

Спалах, що розпочався у вересні того ж року, призвів до численних випадків захворювання в декількох штатах США, викликав початок федерального розслідування практик контролю якості у компанії, призвів до масштабних репутаційних та економічних збитків та змусив компанію розпочати масштабну кампанію з реформ контролю якості, та PR кампанію, щоб відновити свою репутацію серед клієнтів.

Ми розглянемо передкризову ринкову ситуацію на ринку та у компанії, побудуємо хронологію протікання спалаху, проаналізуємо використання керівником лідерства як антикризового менеджменту у контексті внутрішніх реформ компанії, та масштабних PR заходів, оцінимо збитки що ця криза компанії завдала, сформуємо висновки та рекомендації з цього випадку.

1) Ситуація на початок спалаху та його передумови

Chipotle Mexican Grill, заснований у 1993 році – це американська мережа фаст-фуд ресторанів, що спеціалізується на стравах мексиканської кухні, та акцентує увагу своїх рекламних компаній на свіжості та натуральності своїх продуктів, що зіграє свою роль згодом.

Перед кризою Chipotle переживала період стрімкого росту. Як тільки компанія повністю оговталася від фінансової кризи 2008 року, прибутки компанії почали стабільно рости, й на протязі з 2010 по кінець 2015 року компанія відкрила загалом більше 1000 нових ресторанів, більш ніж подвоївши їх

кількість, почала діяти у всіх штатах США, та твердо закріпилася як другий за розміром фаст-фуд ресторан у світі. Однак, зростання призвело до збільшення масштабів операцій та ускладнення ланцюгів постачання і посилило навантаження на і так невеликий і перевантажений центральний відділ контролю якості компанії. В управлінні ланцюгами постачання Chipotle існували проблеми, які проявлялися ще до спалаху захворювання, бо компанія залежала від багатьох постачальників інгредієнтів, в залежності від місця розташування кожного окремого ресторану, не хотіла уніфіковувати список постачальників задля збереження коштів, та переклала обов'язки їх вибору та контролю якості їх поставок на плечі локальних менеджерів [26]. Зокрема, Chipotle уникали використання системи стандартів HACCP (система аналізу ризиків і контролю критичних точок), що на той момент вже було стандартом для харчової індустрії, й починало вводитися як обов’язковий стандарт на законодавчому рівні у деяких штатах.

Але ріст прибутків не обмежувався тільки Chipotle, цей феномен торкнувся всієї фаст-фуд індустрії, й породив дуже конкурентну середу, де ці компанії стикнулися із стелею попиту на продукцію фаст-фудів, й почали змагатися між собою за обмежений сегмент ринку. Це спонукало Chipotle прискорити територіальну експансію мережі ресторанів, і попри прогрес у реалізації плану росту, основні проблеми контролю якості не були вирішені. У 2014 році компанія зіткнулася із рядом локальних інцидентів, що включали отруєння клієнтів, псування продукції через неправильне зберігання та зараження клієнтів інфекційними захворюваннями через їжу бренду, але всі ці випадки були незначними, й були приглушенні корпоративними рекламними кампаніями.

Сам виток кишкової палички у ресторанах мережі Chipotle почався у вересні 2015 року, викликав розслідування федеральних органів та став масштабною репутаційно-управлінською кризою для мережі ресторанів.

2) Перебіг спалаху кишкової палички

Наведемо хронологію та статистику за головним спалахом кишкової палички, а також спалахів сальмонели та вірусу Норуолк, що відбувалися паралельно з

головними, й стали частиною загальної репутаційної та виробничої кризи мережі ресторанів Chipotle.

Хронологія спалаху кишкової палички.

Вересень 2015 року: перші випадки захворювання на кишкову паличку були зафіксовані у штаті Вашингтон, почався збір інформації про постраждалих, та пошук потенційних джерел інфекції.

Жовтень 2015 року: продовжують надходити повідомлення про нові випадки захворювання. Деякі пацієнти повідомляють, що їли в ресторанах Chipotle у Портленді, штат Орегон і Сіетлі, штат Вашингтон.

Реагуючі на зафіксовані випадки захворювання, Центр Контролю та Профілактики Захворювань (CDC) починає розслідування, залучаючи місцеві органи охорони здоров'я.

2 листопада: CDC повідомляє, що на момент повідомлення, понад 40 випадків захворювання на кишкову паличку підтверджено в декількох штатах, зокрема Каліфорнії, Орегоні, Вашингтоні та Монтані. Багато з постраждалих заявили CDC, що їли в ресторанах Chipotle незадовго перед появою симптомів.

9 листопада: CDC офіційно оголошує про спалах захворювання, та оголошує про перевірки у ресторанах Chipotle у зв’язку з своїм розслідуванням. Виявлено, що причиною інфекції є штам E. Coli O157:H7 [24].

16 листопада: Висвітлення медіа спалаху призводить до падіння популярності ресторанів Chipotle та падіння вартості акцій компанії. Мережа ресторанів у офіційному коментарі повідомила що проведе реформи своїх адміністративних практик та намагається запевнити споживачів в безпеці своїх продуктів.

20 листопада: Chipotle офіційно закриває кілька ресторанів для проведення дезінфекції та перевірок.

1 грудня: Спостерігаються нові випадки хвороби, і загальна кількість постраждалих зростає до 55 осіб. Опубліковані фрагменти дослідження CDC показують, що спалах міг бути викликаний споживанням овочів та м’яса, яке постачалося до ресторанів Chipotle.

10 грудня: Chipotle оголошує про плани змінити постачальників, реформувати свої стандарти безпеки, запровадити нові програми навчання для своїх працівників, зміни до процедур зберігання продуктів, та контролю за їх якістю.

Після локалізації та усунення джерел інфекції Chipotle починає процес відновлення своєї репутації, що включає масштабну PR кампанію, акції на свої продукти та процес реформування системи контролю якості, публічно висвітлений в рамках рекламних акцій.

Статистика: під час спалаху безпосередньо кишкової палички у 2015 році, зареєстровано понад 55 лабораторно підтверджених випадків захворювання. Всього під час спалахів було зафіксовано 19 окремих джерел розповсюдження інфекції, всі з них були ресторанами мережі Chipotle.

Географічний розподіл: спалахи були зафіксовані в штатах Каліфорнія, Орегон, Вашингтон, Нью-Йорк, Колорадо, Іллінойс. Найбільша кількість випадків відзначалася в Каліфорнії та Орегоні, зокрема в містах Сан-Дієго та Портленд.

Згідно з даними CDC, не зважаючи на відсутність летальних випадків підтверджено, що як мінімум 20 осіб серйозно постраждали з яких підтверджено госпіталізацію 5.

У двох госпіталізованих постраждалих, в результаті ускладнень від захворювання розвився Гемолітико-уремічний синдром (hemolytic–uremic syndrome, абревіатура ГУС) [25]. Цей синдром – один з різновидів відмови нирок, шо характеризується зниженням рівня еритроцитів та тромбоцитів, нирковою нестачею та уремією.

3) Спалах сальмонели та вірусу Норуолк

Приведемо хронологію спалаху сальмонели у 2015 році, що хоч і не став настільки публічним як спалах кишкової палички, став одним з елементів кризи що охопила Chipotle у 2015 році.

Серпень 2015 року: У клієнтів ресторанів Chipotle у штаті Міннесота були зафіксовані перші випадки зараження сальмонелою. Мережа підпадає під підозру, хоча офіційне розслідування спалаху ще не почалося.

Кінець серпня та початок вересня 2015 року: (CDC) починають розслідування спалаху. Понад 50 випадків сальмонельозу були підтверджені в різних штатах.

Вересень 2015 року: Chipotle закриває кілька ресторанів у районах, де були виявлені випадки захворювання на сальмонелу, для дезінфекції та перевірки безпеки.

Статистика: понад 60 осіб захворіли, включаючи хворих на важку форму сальмонели, що потребували госпіталізації.

Географічний розподіл: Випадки виявлялися в штатах Каліфорнія, Міннесота, Вашингтон і Іллінойс, причому наймасштабніший спалах відбувся в Міннесоті.

Хронологія спалаху вірусу Норуолк (2015 рік).

Жовтень 2015 року: Окремі випадки захворювання на вірус Норуолк виявили серед місцевих студентів в Бостоні, штат Массачусетс, всі вони споживали їжу з Chipotle.

Листопад 2015 року: CDC підтверджує, що деякі з проявів захворювання безпосередньо пов'язані з вживанням їжі в закладах Chipotle. Зафіксовані численні випадки захворювання, найрозповсюдженішими симптомами є кишкові розлади, понос та блювота. Всіх захворілих тестували одночасно і на кишкову паличку. і на вірус Норуолк, через схожість їх симптомів. Через складність процедур тестування на вірус Норуолк, фінального результату тестування довелось чекати більш ніж два тижні.

Статистика: за різними джерелами, кількість постраждалих цим вірусом становила від 80 до 140 осіб.

Географічний розподіл: Спалах обмежився штатом Массачусетс, а найбільша кількість випадків зареєстрована у столиці штату місті Бостон.

Обидва ці випадки додали палива у вогонь скандалу із спалахом кишкової палички, розслідування CDC за нею ще не було завершено, але ще на його початку чутки про вину Chipotle були розповсюджені засобами масової інформації, та вже спричинили колапс репутації ресторану [27]. На жаль про ці спалахи та про їх розслідування CDC у відкритому доступі набагато менше інформації ніж про основний виток кишкової палички. При аналізі репутаційної

кризи Chipotle всі ці випадки зазвичай комбінуються у одну низку спалахів інфекції.

4) PR реакція компанії

Коли почали надходити повідомлення про випадки захворювання, Chipotle не відреагувала оперативно. У перші тижні після повідомлень та фіксації заражень кишковою паличкою, мережа ресторанів утрималася від офіційних коментарів. Не роблячи ніяких заяв компанія почала закривати «на профілактику » свої ресторани, які пов'язували зі спалахом інфекції. Перші офіційні дії компанії включали початок співпраці з Центрами контролю і профілактики захворювань (CDC) та локальними органами охорони здоров'я у постраждалих штатах для детального розслідування спалаху [31]. Вже на початку листопада компанія провела прес-конференцію, на якій офіційно визнала, що CDC розслідує зв’язок між споживанням їжі в їхніх ресторанах та підтвердженими випадками захворювання, що хоч і підтвердило чутки та ще більше вдарило по їх репутації в моменті, також і посприяло спробам її відновити у майбутньому, як приклад відкритості компанії та готовності признавати свої помилки.

Хронологія реакції компанії на витоки інфекції:

Листопад 2015 року. Chipotle закриває певні заклади у Каліфорнії та Орегоні для проведення дезінфекції та перевірок безпеки. Власники ресторанів заявляють, що запроваджують додаткові заходи контролю якості, але на той час загальна позиція компанії щодо ситуації залишається невизначеною.

CDC розпочинає офіційне розслідування спалаху інфекції, називає штам кишкової палички – E. Coli O157:H7. Заявлено, що у зв’язку з цим спалахом розслідування проводиться у декількох ресторанах мережі Chipotle.

Chipotle дає перший офіційний коментар на публіку, де заявляє що компанія допомагає CDC у їх розслідуванні, та робить все щоб уникнути додаткового розповсюдження загрози та допомогти постраждалим. Компанія напряму не прокоментувала звинувачення у відповідальності за спалах та не дотриманні належних практик контроля якості, посилаючись на розслідування CDC, що не

дозволяє їм поділитися всією інформацію через умови інформаційної співпраці з ними.

У соціальних сітях Facebook та Twitter набирає обертів обговорення ситуації. Хештеги #ecoilbowl та #ecoilchipotle входять в 10 найпопулярніших хештегів на цих сайтах декілька разів впродовж листопада та грудня. У цих соціальних мережах розповсюджується негативний сентимент про ресторани Chipotle та наполягають на їх відповідальність за спалах, хоча розслідування CDC ще не дійшло цього висновку.

Грудень 2015 року. CDC повідомляє про нові випадки захворювання у штатах Нью Йорк та Колорадо. Місцеві органи охорони здоров'я долучаються до розслідування спалаху.

Один з постраждалих від інфекції у листопаді клієнтів Chipotle, у штаті Вашингтон, подає позов проти компанії до федерального суду. Він заявляє, що після обіду у ресторані мережі у Ванкувері, у нього погіршилося самопочуття та в результаті діагностували кишкову паличку, і зі слів місцевого посадовця, саме Chipotle винні у цьому витоку хвороби. Постраждалий вимагає від компанії компенсації в об'ємі $75.000. Компанія цей позов не коментувала, та врегулювала його позасудово.

Chipotle розвернула масштабну PR кампанію, ціллю якої було вибачення за відповідальність у спалаху кишкової палички та вірусу Норуолк та зміну фокусу уваги спільноти на позитивні якості компанії та успіхи її програми реформ контролю якості [33]. Ця кампанія включала в себе:

Рекламу на телебаченні: На телеканалах мереж CNN, Fox News, MSNBC, а також на локальних телеканалах що діють у штатах, яких торкнулися спалахи інфекції запустили спеціальні корпоративні рекламні епізоди. У них засновник та директор компанії Chipotle Стів Еллс а також директори та менеджери локальних мереж та окремих ресторанів вибачалися за свою відповідальність у розповсюдженні інфекції (чим визнали цю відповідальність відкрито не проговорюючи її). Вони завіряли клієнтів, що мережа все ще притримується своїх принципів безпеки і екологічності продуктів, що використовуються у їх

стравах. Також вони заявили, що змінять стандарти контролю якості продуктів та постачальників, але не надали деталей по цьому питанню.

Відкритий лист засновника акціонерам компанії: Стів Еллс опублікував відкритого листа до приватних інвесторів та фондів що тримають акції Chipotle. Приводити весь лист, чи витримки з нього не будемо, але пройдемося по його змісту. Директор в першу чергу заявляє, що стандарти якості мережі опереджали стандарти інших фаст-фуд брендів, але цього було недостатньо в контексті останніх подій. Він бере відповідальність за всі недавні спалахи інфекції, та обіцяє провести ряд реформ у компанії у сферах підбору постачальників, перевірки надходження продуктів, дезінфекції продуктів та їх зберігання безпосередньо у ресторанах мережі [32]. Загалом у моменті, цей лист ще більше підірвав впевненість інвесторів у потенціалі акцій Chipotle, але цей лист став важливим елементом майбутніх PR компаній що фокусувалися на чесності та відкритості компанії, і загалом позитивно вплинув на вихід із репутаційної кризи.

Рекламна кампанія у соціальних сітях та друкованих ЗМІ: також Chipotle розширили свою PR кампанію на друковані видання. Загалом, з грудня 2015 по серпень 2016 року, у 61 щомісячних газетах та журналах мережа фаст-фудів замовила повну сторінку, на якій компанія розмістила лист Стіва Еллса акціонерам, та розширене вибачення від його команди. У ньому знов говорилося про прагнення компанії відповідати передовим стандартам гарантування безпеки продуктів. Компанія намагалася завірити читачів, що повністю змінить свою процедуру перевірки продуктів, та проведе більш комплексні реформи у механізмі підбору постачальників. Аналогічні матеріали розповсюджувалися у соціальних сітях. Деякі з них були постами з корпоративних акаунтів Chipotle як у Facebook та Twitter, у окремих випадках компанія замовляла й оплачувала рекламні сегменти, як наприклад, на платформі YouTube.

Розслідування CDC добігає свого кінця у 2016 році. У підсумковому звіті агенції зазначається, що безпосередньою причиною спалахів кишкової палички та вірусу Норуолк були свіжі овочі, що подавалися до страв без термічної обробки та м’ясо курки, що могло передати інфекцію іншим інгредієнтам. CDC

перевірило не лише ресторани безпосередньо відповідальні за спалах інфекції, а всі активні на той момент ресторани мережі Chipotle. CDC виявило, що процедури зберігання та дезінфекції продуктів не відповідали регламентованим стандартам якості, як локальним стандартам окремих штатів, так і єдиним федеральним стандартам контролю якості у харчовій індустрії. Перевірка також виявила проблеми у системі підбору, сертифікації та перевірки ефективності діяльності постачальників [34]. Конкретні виявлені порушення стандартів відрізнялися у різних ресторанах мережі, тому їх у роботі приводити не будемо.

Chipotle публічно заявила про початок імплементації плану реформ спрямованого на удосконалення їх процедур контролю якості продуктів та взаємодії з постачальниками. Також компанія анонсувала фільм, що буде присвячений результатам цих реформ, і буде складатися з менших серій, кожна з яких буде розглядати окремий аспект, чи окремий процес системи контролю якості.

Мережа ресторанів заявляє про зміну офіційного гасла. Попереднє їх гасло було «As real as it gets », що можна перекласти з англійської як «настільки натуральне, наскільки взагалі можливо », воно було замінено на «For real », що приблизно перекладається як «Насправді »/ «Справжнє» чи «Дійсне».

Виходить анонсований Chipotle документальний фільм «Behind the Foil», з англійської «По іншу сторону фольги» що виявляється висококласним рекламним фільмом, що зняв голлівудський режисер Еролл Морріс. Фільм представляє із себе низку інтерв'ю із співробітниками мережі ресторанів різних професій, що доповнюється кадрами їх роботи на відповідному місці. Також, у фільмі були включені сегменти роботи фермерів, що постачали свої продукти ресторану.

Також в цей час Chipotle замовила рекламу на білбордах на площі Times Square у Нью-Йорку, де детально показували 51 продукт (здебільшого натуральні овочі та фрукти) у презентабельному вигляді, готовими до приготування страви. Також мережа влаштувала двох годинну трансляцію з кухні свого ресторану у

Ірвіні, штат Каліфорнія, щоб продемонструвати потенційним клієнтам чистоту кухні та професіоналізм робітників.

Відносно швидка реакція компанії на кризу, відкритий план реформ контролю якості та виважена та креативна PR кампанія дозволили компанії набагато ефективніше боротися з причинами та наслідками кризами, та їх негативним ефектам на корпоративну репутацію.

5) Реформи контролю якості

Паралельно з репутаційною шкодою, що спалах інфекції наніс мережі Chipotle, він також виявив та позначив ряд серйозних недоліків у системі контролю якості ресторану. Можливо, що саме репутаційний тиск спонукав провести настільки детальну ревізію стандартів якості, але в результаті проблеми, пробіли та невідповідності були виявлені на протязі всього ланцюга постачання, зберігання та приготування продукції. Такий стан речей спричинили ситуацію що стала справді катастрофічною та призвела до витоку інфекції. Ми послідовно вивчимо зміни що Chipotle внесла до своїх процедур.

Діагностика проблем. Після першої інформації від CDC про перевірку ресторанів Chipotle на зв'язок із недавніми випадками зараження кишковою паличкою, разом із повідомленням про закриття низки своїх ресторанів у штатах постраждалих від спалаху, компанія повідомила, що проводить внутрішню перевірку на предмет дотримання встановлених стандартів якості, проте не повідомила деталей.

Постфактум нам відомо що у перевірці стандартів якості Chipotle та їх дотримання приймали участь 3 сторони – корпоративні співробітники відділу контролю якості, члени групи розслідування CDC, та неназвана стороння компанія, що спеціалізувалася на консалтингових операціях у сферах виробництва продуктів харчування, безпеки продуктів харчування та асоційованої з ними логістики [35]. На жаль у вільному доступі немає інформації, яка з команд відповідальна за кожний конкретний аспект перевірки, та результуючої доповіді.

В результаті перевірки було виявлено, що саме децентралізована структура ресторанів мережі могла спричинити перебої з дотриманням стандартів безпеки. Кожний ресторан мережі Chipotle підпорядковується локальному підрозділу корпорації, але абсолютна більшість оперативної та управлінської активності лежала саме на безпосередніх менеджерах окремих ресторанів. Хоча підрозділи компанії по штатам збирали звіти з підпорядкованих їм ресторанів, вони насамперед містили фінансову та оперативну статистику, а самі підрозділи займалися здебільш рекламою бренду, та організацією централізованих поставок.

Але проблема полягала ще й в тому, що менеджери ресторанів могли підбирати окремих постачальників для отримання продуктів, що не закуповувалися централізовано, й не мали затверджувати свій вибір з вищим підрозділом, а тільки мали його про це проінформувати. До того ж, ресторани самі займаються наймом робітників та перевіркою дотримання стандартів якості під час зберігання та приготування продуктів харчування. Самі ці ресторани були суб’єктом лише федеральних та локальних (за законодавством штату у якому знаходилися) перевірок якості та безпеки, а місцеві підрозділи Chipotle лише зобов'язали проводити регулярні перевірки сам персонал ресторанів, та надсилати їм звіт з результатами, замість того щоб проводити їх самим. Саме недбалість та ігнорування стандартів безпеки на рівні менеджерів ресторанів мережі могли спричинити спалахи сальмонели та вірусу Норуолк.

Було виявлено, що основний спалах кишкової палички був спричинений недбалістю одного з постачальників свіжих овочів та курячого м'яса, що забезпечував мережу Chipotle своєю продукцією одразу у декількох штатах. Компанія не змогла дотриматися встановлених собою ж стандартів безпеки, що мали регламентували регулярні перевірки якості продукції постачальників, продукція яких закуповувалася централізовано [36]. Також точкою злому була названа нездатність мережі ресторанів гарантувати проведення правильної та ефективної процедури дезінфекції під час доставки продуктів, їх сортування та зберігання.

Заражена кишковою паличкою продукція розповсюдилася ресторанами мережі через систематичну нездатність компанії гарантувати якість та безпечність продуктів харчування на кожному етапі виробництва та неадекватну структуру взаємодії між ресторанами й їх менеджерами на нижчому рівні та локальними підрозділами і корпоративним управлінням над ними.

Зміни до процедур контролю якості. Отримавши результати розслідування CDC, внутрішньої групи контролю якості та найнятої консультаційної компанії, Chipotle провела близько місяця формулюючи повноцінний план реформ своїх процедур. Найвірогідніше, саме стороння консультаційна компанія та корпоративний відділ контролю якості відповідає за окремі пункти плану, названого «enhanced food safety program», з англійської «покращена програма безпеки їжі» [37]. В нас немає ніякої інформації, щодо звинувачень в адрес відділу контролю якості, а й навпаки, за цим планом він буде розширений, майже подвоїть число співробітників та отримає нові задачі та процедури перевірки якості, розширивши зону своєї відповідальності. Можна припустити що ефективність процедур та перевірок тогочасного відділу контролю якості була визнана неадекватною, а відсутність інформації про звільнення його робітників може означати, що сама концепція цього відділу у його тодішньому вигляді фізично не могла забезпечити належного рівня контролю та безпеки.

Сама «покращена програма безпеки їжі» передбачала імплементацію нових процедур, спрямованих на нейтралізацію вразливостей структури контролю якості, що були виявлені у розслідуванні. Серед цих процедур були:

Розширена перевірка якості продуктів, що постачають на пункти сортування перед відправкою до ресторанів. Був розширений список хімічних та бактеріальних тестів, яким піддаються продукти. Зокрема введено новітню процедуру ДНК-тестування. що є передовою у ніші фаст-фуд ресторанів, та значно випереджає тогочасний стандарт індустрії.

Комплексні зміни до протоколу поводження з інгредієнтами під час їх пересування, зберігання та приготування з них страв. Додано кілька обов’язкових процедур дезінфекції на різних етапах, додатково регламентовані вимоги до

роздільного зберігання різних типів продукції. Також були модифіковані правила поводження з кухонним приладдям. щоб виключити його як вектор розповсюдження загроз.

Значне розширення навчання нових співробітників, з акцентом на процедури контролю якості, та їх дотримання. Також деякі джерела повідомляють, що всі співробітники ресторанів. що були зачинені на профілактику під час спалаху інфекції були змушені також повністю пройти оновлений курс навчання.

Компанія також змінила частини свого трудового контракту, зокрема ввела оплату лікарняних для своїх працівників [38]. Є підозри, що одним з векторів розповсюдження інфекції були працівники кухні одного з ресторанів. що захворіли та проявляли симптоми, але через складне фінансове становище вийшли на роботу, та були допущені менеджером ресторану до приготування їжі.

Ці зміни впроваджені впродовж декількох місяців після спалаху допомогли компанії виправити системні проблеми з контролем якості та структурні недоліки, що й призвели до витоку інфекції.

6) Фінансова шкода та збитки

Внаслідок спалаху інфекції Chipotle понесла масштабні економічні збитки, та серйозний репутаційний удар, що негативно вплинув на вартість її акцій, та нашкодили її інвестиційним перспективам. Також, реакція на кризу і відновлення після неї вимагали прямих збитків, в зв'язку з оплатою послуг, штрафів та компенсацій.



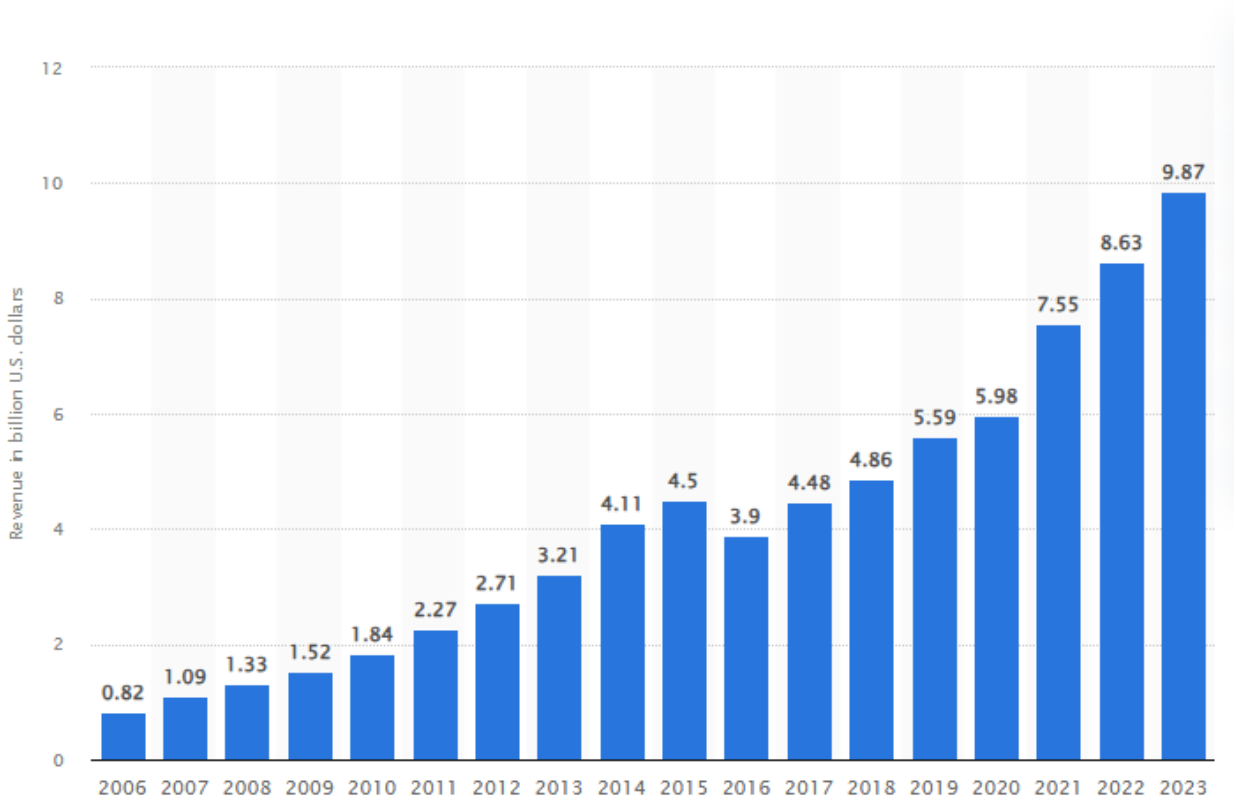
Зобр.1 – Вартість компанії Chipotle 2015-2020, мільярдів $

Зниження вартості акцій та компанії. Загалом в період з вересня 2015 року до вересня 2016 вартість акцій компанії впала з $14.40до $7.22, що є падінням на 49% Загальний об'єм акцій на вересень 2015 – 7625772, а на вересень 2016 – 23327685 [28]. Напевно найбільшим ударом по ціні акцій та впевненості інвесторів у потенціалі акцій Chipotle стало відкрите письмо засновника Стіва Еллса, де той прямо взяв відповідальність за спалах кишкової палички та вірусу Норуолк.



Зобр. 2 – Вартість акцій Chipotle 2015-2020, $

Зниження продажів та прибутків. Також через низку факторів пов'язаних з спалахом постраждали й прямі прибутки компанії. На вересень 2015 місячні доходи мережі ресторанів складав $1.271 мільярда доларів, а на вересень 2016 року – $1.037. Це падіння на 18,5% [29]. Варто нагадати, що ресторан Chipotle зачинили низку ресторанів у штатах охоплених інфекцією, що також додало до падіння доходів.



Зобр. 3 – Прибутки компанії Chipotle 2006-2023, мільярдів $

Супутні збитки. Під час реакції на кризу із витоком та розповсюдженням кишкової палички, та під час відновлення після кризи компанії Chipotle також зіткнулася необхідністю проводити додаткові незаплановані збитки [30]. Неможливо точно розрахувати їх кількість, але ми можемо привести приклади випадків про які ми знаємо, та суму збитків, якщо така відома.

Сплата $25 мільйонів як компенсації та штрафу за правопорушення у низці судових позовів, направлених проти компанії. Ці судові позови подавалися на протязі 2015 та 2016 років, та включали позови постраждалих за компенсацією, за відповідальність компанії за розповсюдження інфекції, позови агенцій відповідальних за безпеку харчових продуктів, та позови клієнтів, що почувалися введеними в оману рекламою та образом Chipotle. Потенційно ще більшу суму витрат може становити загальна ціна проведення всіх судових засідань, на яких ці вироки виносилися. Компанія ніколи раніше не стикалася із таким потоком судових позовів, та залучила сторонні корпоративні адвокатські контори. На жаль ми не маємо інформації про приблизний об’єм збитків, що це спричинило, але враховуючи масштаби кризи, можемо зробити зважене припущення, що Chipotle

заплатила за їх послуги більшу ціну, ніж могла би, у випадку відсутності кризи іміджу та суспільного тиску.

Витрати на кризовий PR менеджмент та реформи системи контролю якості. Chipotle публічно оголосила, що на імплементацію «покращеної програми безпеки їжі» компанія виділила $25 мільйонів, але у цій цифрі не враховується збитки на проведене розслідування стандартів безпеки, та процес найму сторонньої консалтингової компанії [44]. Також набагато більше могла коштувати PR кампанія направлена на подолання репутаційної кризи, що включала в себе рекламні сегменти на телебаченні, білбордах у друкованих виданнях, зйомку фільму у документальному стилі, а також ще ряд менш значущих програм, задіяних в унісон.

7) Уроки та рекомендації

Спалах кишкової палички та вірусу Норуолк у ресторанах мережі Chipotle є важливим уроком для всієї індустрії харчування, про важливість забезпечення стандартів якості, яскравий приклад антикризового менеджменту на рівні великої корпорації, та демонстрація важливості персонального та колективного лідерства в кризових ситуаціях.

Значення превентивних мір протидії кризи. Відсутність адекватних практик перевірки дотримання стандартам якості компанії спровокувало спалах небезпечних інфекцій, і перші тижні після заяви CDC про розслідування у ресторанах Chipotle чітко показав другу проблему із корпоративним управлінням.

Через відсутність підготовлених кризових планів, компанія мовчала щодо інциденту у перші тижні заявивши лише про закриття деяких ресторанів. Мережа фаст-фуду проігнорувала можливість стати джерелом інформації про ситуацію, й дозволила іншим сформувати первинний наратив про інцидент. Здебільшого це були соціальні мережі та великі мультимедійні ЗМІ, що в погоні за приваблennям аудиторії займалися сенсаціоналізмом, гіпертрофуючи стан речей, та спекулюючи про ступінь відповідальності Chipotle. Це сформувало негативний інформаційний фон, у якому згадувалася компанія, та зробило звинувачення

компанії у спалаху інфекції загально прийнятною точкою зору, якій ніхто не опонував.

Проактивне лідерство у кризових ситуаціях. Лише завдяки лідерству засновника Chipotle Стіва Еллса та корпоративних відділів контролю якості та зав'язків з громадськістю вдалося розробити та імплементувати багатомірний план інформаційної реакції [21]. Цей план був доволі безпрецедентним для компанії такого масштабу, бо мав на увазі відкрите визнання своєї вини за спалах інфекції, ще до завершення офіційного розслідування та до висунення обвинувачень. Цей крок серйозно вдарить по довірі акціонерів компанії вже зараз, та ще більше посилить негативний інформаційний фон та сильно вдарить по іміджу бренда в очах людей, бо подібна заява одразу стане сенсаційним одкровенням, та займе перші шпальти газет.

Тільки у перспективі +-5 років спостереження ми можемо зрозуміти, що рішення слідувати цьому комунікаційному плану було вірним, й дозволили компанії подолати кризу.

Ефективність масштабних PR (комунікаційних) акцій . Під час спалаху інфекцій 2015-го року, мережа Chipotle зіткнулася із безпрецедентним іміджевим тиском та погіршенням репутації. На протязі останньої чверті 2015-року компанія переживала удар за ударом по крихкому іміджу як ресторану, що подає свіжу, чисту та корисну їжу.

За лічені роки фаст-фуду вдалося нівелювати втрату репутації, й що найнесподіваніше – без проведення кардинального ребрендингу. Компанія зберегла фокус своєї рекламної кампанії, паралельно запустивши PR акцію що була спрямована саме на вразливості, що були оголені під час кризи. Разом із звичними повідомленнями про свіжість та натуральність продуктів мережі, з'явилися й детальні розбори та демонстрації всіх реформ системи контролю якості що Chipotle впроваджували. Комбінуючи ці два підходи, по суті стандартну рекламу що брала кількістю і ніяк не реагувала на скандал із спалахом кишкової палички, та окремі рекламні акції що намагалася саме відповісти на питання клієнтів щодо якості та безпеки брендової продукції,

компанія змогла досягти повороту настрою клієнтів та відновити більшість своєї репутації та ринку.

Необхідність швидкої адаптації. Ситуація з Chipotle демонструє, що навіть при репутаційний кризі, що на відміну від набагато небезпечніших типів кризи, наприклад аварія на хімічному виробництві, не несе загрози життю та здоров'ю співробітників, та відбуваються на протязі місяців, а не хвилин, швидкість реакції є вирішальним фактором ефективності [57].

Мережі ресторанів знадобилося декілька місяців щоб проаналізувати обстановку, розробити план адаптації, та почати його імплементувати. Настільки швидка й рішуча реакція на кризу є наочним прикладом впливу ефективного лідерства на результативність адаптаційних стратегій антикризового менеджменту. Основні фінансові та репутаційні втрати виявились результатом системних недоліків апарату контролю якості Chipotle. Саме виправивши їх вдалося зупинити потік репутаційних втрат, та розвернути інформаційний тренд що руйнував імідж компанії.

8) Висновки з аналізу зарубіжного досвіду

Спалах кишкової палички та вірусу Норуолк у ресторанах Chipotle є яскравим прикладом ефективного використання основ антикризового менеджменту завдяки проявленому лідерству керівника компанії та його команди.

Причиною спалаху були систематичні недоліки всього ланцюга управління компанії, та апарату контроля якості та безпеки зокрема. Через децентралізацію управління ресторанами, локальні менеджери не несли відповідальності за недотримання стандартів якості на місцях, бо місцеві органи корпоративного управління не були залучені до перевірки дотримання стандартів якості. Окремою проблемою була недостатня ефективність перевірки та сертифікації постачальників продуктів харчування.

Компанія розробила план реформ системи контролю якості, названий «покращена програма безпеки їжі», та почала запроваджувати його в лічені місяці після початку спалаху. Він включав в себе зміну процедур підбору та

затвердження постачальників, та ввів додаткові регулярні перевірки їх продукції. також були посилені процедури контролю та дезінфекції продуктів під час сортування та доставки їх до ресторанів, включно з новітнім ДНК-тестуванням. На місцях введені додаткові правила поводження з продуктами та їх зберігання.

Паралельно з цим Chipotle розгорнула масштабну рекламну компанію направлену на придушення негативного сентименту пов'язаного з недотриманням нею стандартів якості. Вона складалася з декількох програм, що були направленні на різні сегменти демографії та клієнтської бази. Медіа кампанія торкнулася запровадження телевізійної, друкованої реклами, та реклами розповсюдженої через соціальні мережі [8]. Також вона включала виробництво окремих рекламних сегментів високого класу, що повинні були продемонструвати прогрес Chipotle у вдосконаленні апарату контролю якості, та впевнити покупця у безпечності продукції бренду. Одним з головних повідомлень, що просочувалося через всі етапи рекламної кампанії було завірення у відкритості та чесності корпорації перед клієнтами та готовності прийняти відповідальність за свої помилки. Кампанія мала чималий успіх, та на протязі 3 років змогла повернути бренду репутацію здорового фаст-фуду, що набагато корисніший за аналоги, через використання чистих свіжих овочів у своїх стравах.

Компанія понесла значних збитків на протязі кризи. Прямі прибутки компанії впали в середньому на 15% на протязі двох років, але після завершення кризи, почали знову рости, й досягли піку швидкості росту під час відновлення після пандемії коронавірусу. Ринок акцій компаній постраждав найбільше, та найшвидше від початку кризи. В середньому на протязі двох років вони впали на 37%. Ціна акцій почала знову рости вже в 2017 році, та відновилися до передкризових значень вже у 2018-му. Під час піку коронавірусної кризи ціна акцій росла експоненційно, бо акції великих компаній були одним з найпростіших вкладів, що допоможуть зберегти та примножити статки в часи ринкової нестабільності на час карантину. Найбільших прямих збитків компанія зазнала на спроби ліквідації наслідків кризи. Більше $50 мільйонів було

витрачено на компенсації, виплату штрафів, імплементацію «покращеної програми безпеки їжі», але за різними оцінками ця цифра меркне при порівнянні з сотнями мільйонів що могли бути витрачені на рекламну кампанію, консультаційні послуги та оплату адвокатського супроводу судових засідань.

Інцидент з Chipotle став яскравим прикладом застосування сучасної концепції антикризового менеджменту, спонукану лідерською ініціативою засновника компанії Стіва Еллса [3]. Він продемонстрував важливість наявності антикризових планів дій, розроблених заздалегідь. Також він показав необхідність швидкої реакції на появу кризи, та необхідність проактивної їй протидії. Саме можливість компанії адаптуватися до кризових викликів дозволила їй відновитися після кризи та продовжити свій ріст та розвиток.

Висновки до розділу 1

В умовах постійних змін економічної, політичної та соціальної ситуаціях, лідерство є одним з найважливіших факторів що впливають на ефективність функціонування компанії. У цьому розділі було представлено теоретико-методологічні засади, які слугуватимуть основою для подальшого аналізу удосконалення лідерських якостей. Спершу ми розглянули теоретичні засади та методологію, що охоплює підходи та інструменти, які будуть використовуватися для реалізації дослідження.

Також, ми виділили ключові терміни, такі як лідерство, лідерські якості, керівник, командна робота, криза та кризове управління, що допоможе належно оперувати цими термінами у процесі дослідження Також ми розібрали зарубіжний досвід подолання криз американської компанії Chipotle, на прикладі спалаху кишкової палички, спричиненого її діяльністю. Аналіз концепцій лідерства в інших країнах дозволив виявити успішні практики, які можуть бути адаптовані в українських реаліях.

Завдяки такому ґрунтовному підходу, ми сформували базу даних для подальших етапів дослідження. У результаті цього аналізу планується проведення комплексного порівняльного аналізу двох конкуруючих моделей удосконалення лідерських якостей, та дослідження проблематики використання лідерства та його удосконалення. Таким чином, розділ закладає основи для всебічного вивчення удосконалення лідерських якостей та його впливу на ефективність функціонування компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ

2.1 Проблематика вдосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи

Щоб повністю дослідити тему роботи, нам потрібно буде не тільки вивчити самі поняття теми. такі як «лідерство», «командна робота» та «криза» і методологію, за якою ми будемо вивчати ці поняття, а й проблематику теми, що предстала перед нами.

Вдосконалення лідерських якостей керівника та команди – комплексна проблема, що до нашого дня не є повністю дослідженою, та яку активно вивчають сотні дослідників та компаній. Через значимість її потенціалу, та масштабу проблем, що її нерозуміння має можливість спричинити, покращення процедур вдосконалення лідерських якостей є одним з найважливіших напрямків розвитку менеджменту як дисципліни [46].

У цьому розділі ми детально розберемо, в чому полягає проблематика вдосконалення лідерських якостей, які перепони стоять у нас на шляху. Ми розглянемо актуальність проблеми, визначимо основні властивості проблем розвитку лідерства, головні фактори впливу, потенцій наслідки ігнорування проблем компаніями та підведемо висновки проблематики лідерства.

1) Вступ до проблематики

У сучасному світі ефективне лідерство має все більше й більше значення. Компанії, стикаючись з швидким зміненням парадигм, та викликами спочатку глобалізації, а тепер і дерискінгу, мають адаптувати свою структуру до нових викликів. Сучасні соціальні, торгові та технологічні трансформації вимагають вміння бути гнучким у своїх стратегіях розвитку та вміння швидко змінюватися

та адаптуватися відповідно до останніх подій. У такому контексті питання ефективного лідерства актуальне, як ніколи.

Спектр факторів, що спричиняють виникнення кризових ситуацій широко варіюються. Загалом вони відносяться до внутрішніх – помилки керування, неправильна стратегія розвитку, пробіли в навчанні працівників чи помилки во внутрішній горизонтальній чи вертикальній комунікації, та зовнішніх факторів, наприклад ринковий тиск конкурентів, загальні чи галузеві економічні кризи, радикальні зміни у законодавстві, політичній чи геополітичній ситуації [41]. Кризи що викликані ними, мають комплексний та багаторівневий контекст, що ускладнює ефективну реакцію на них.

Глибокий аналіз проблематики розвитку лідерства є необхідним для досягнення розуміння найефективніших методів розвитку лідерських якостей. Від точності розкриття механізмів проблеми залежить точність проведеного порівняльного аналізу зарубіжних моделей розвитку лідерства.

2) Актуальність дослідження

Актуальність проблеми забезпечення покращення лідерських якостей керівництва викликана насамперед специфікою явища лідерства як такого. Лідерство це комплексне явище, що включає в себе як аспекти, що піддаються стандартним вимірам та оцінкам, як от знання та розуміння економічних процесів, так і аспекти безпосередньо засновані на людському факторі, як вміння ефективно комунікувати та підтримувати високий моральний дух та вмотивованість, як у безпосередній команді керівника, так і серед всіх працівників підприємства загалом.

Індивідуальність кожного окремого випадка, викликана індивідуальністю характеристик кожного керівника, унеможливлює розробку загальної моделі розвитку лідерства, тому постійно ведеться дослідження, розробка та впровадження все більш і більш узагальнених моделей та стратегій, спрямованих на найбільше число керівників. Ця фундаментальна невизначеність робить дослідження лідерських якостей у контексті антикризового менеджменту одним

з найактуальніших напрямків дослідження менеджменту та управління як дисципліни.

Окремим фронтом при розборі цього питання виступає фактор кризи як дестабілізуючої сили. Ми заздалегідь розглядаємо ефективність лідерських якостей керівника під час кризи як ідентичну до її ефективності у відсутність кризи, чи під час її симуляції для потреб тренування та практики антикризового менеджменту, що не є завжди так. Це підштовхує нові дослідження у цій області та розробку багатьох паралельних моделей покращення лідерства. Всі вони намагаються припустити, яким чином стресо-генеруюча кризова ситуація вплине на діяльність співробітників, та намагаються включити ефект цього фактору до розрахунків таких моделей.

Через те, що кризові ситуації більш комплексно впливають на функціонування підприємства ніж, пряма шкода факторів що їх спричиняє, актуальність досліджень та розробок в цій області залишається стабільно високою [53]. Те, що єдиної моделі покращення лідерства ще не винайдено, та й може бути так, що створення такої єдиної моделі буде просто фізично неможливо, через низку фундаментальних факторів людської поведінки.

3) Визначення проблем використання лідерства

У сучасному бізнес середовищі боротьба із проблемами потребує комплексного стратегічного підходу. Саме через це ми мусимо розібрати проблему лідерства настільки ж комплексно та детально. Ми розберемо основні риси проблематики застосування лідерських якостей, по порядку та опишемо основні фактори та характеристики кожної з рис.

Невідповідність стилю лідерства потребам ситуації. Кожен керівник за роки практики, на основі отриманого досвіду, унікальних рис свого характеру та сукупному набору життєвих ситуацій виробляє свій персональний стиль управління процесами підприємства. Нема сенсу розбирати кожний окремий архетип стилю управлінні, бо кожен з них має свої унікальні характеристики, різні переваги й недоліки, але кожен з них може стикнутися із проблемою невідповідності ситуації. що складається навколо через кризу.

В умовах кризового тиску, можливість швидко адаптуватися на локальному та стратегічних рівнях може стати ключем до подолання цієї кризи, але воно потребує готовності, зокрема від керівника безпосередньо, радикально змінювати всі аспекти своєї робочої, а й інколи і персональної поведінки, щоб відповідати ситуації, що склалася. У випадках із робітниками, потреби до чіткої регуляції поведінки зазвичай прописані та пояснені у трудовому договорі, що є пре реквізитом до прийому на підприємство, й не повинно викликати проблем, особливо у галузях, та на позиціях, що потребують постійного чи частого персонального контакту і комунікації з клієнтською базою, бізнес-партнерами чи держорганами, і подібні практики є розповсюдженими. Проблеми можуть виникнути коли саме керівник встає перед потребою змінити свою поведінку у інтересах подолання кризи [1]. У деяких випадках зміна стилю управління може здаватися керівнику відходженням від власних принципів, сформованих досвідом, політичними чи релігійними віруваннями чи результатом невирішеної персональної проблеми чи травми.

На практиці ця ситуація може виникнути, наприклад у компанії з авторитарним top-down (чітко вертикальним) стилем управління, де керівник вважає, що не може послабити контроль за підлеглими, навіть у ситуації де комплексність та чіткість системи управління заважає ефективному обміну інформацію між менеджерами та підлеглими. Він вважає, що це призведе до хаосу у команді чи вдарить по його, як керівника авторитету, й в обох випадках призведе до втрати ефективності функціонування. Але кожний стиль правління може стикнутися із подібними проблемами, викликаними нездатністю керівника зробити однозначний вибір між власними забобонами та майбутнім компанії [5]. Навіть у ситуації протилежній до описаної, де керівник що використовує ліберальний стиль управління, та заохочує горизонтальну взаємодію у команді, у ситуації, де команда не досягла згоди та розуміння самотужки через різноманіття несумісних позицій, не може подолати страхи що прямий наказ з його сторони негативно вплине на відношення команди до нього, чи скує прояви креативності окремих робітників.

Замикаючи у одному єдиному стилі управління керівник відсікає всі переваги що вміння адаптувати структуру управління та внутрішню взаємодію надає, чим ставить себе та свою компанію у завідомо небезпечнішу ситуацію. Вміння переступити через персональну принципову позицію є потужним інструментом в арсеналі компанії у питаннях протидії кризі.

Труднощі у комунікації. Ефективність комунікації, як вертикальної так і горизонтальної, є основою взаємодії у будь-якій компанії, та кожна проблема у її структурі є серйозною перешкодою на шляху подоланні кризи.

Комунікація у компанії складається з багатьох окремих типів взаємодії між співробітниками, що утворюють складну мережу передачі інформації. Основна ціль цієї мережі – розподілення [9]. Правильно налаштована вертикальна взаємодія дозволяє важливій інформації досягати адресатів без перешкод – керівник повинен знати про ситуацію на найнижчому рівні, щоб мати можливість приймати адекватні ситуації рішення, а робітники мають бути проінформовані про рішення керівництва, щоб за необхідності змінювати свій план дій за ситуацією. Здорова горизонтальна взаємодія дозволяє робітникам обмінюватися функціональною інформацією про їх поточні цілі, чим підвищує ефективність їх роботи, та допоможе їм дізнатися більше про один одного, прижитися в колективі та досягти максимальної синергії.

Проблеми у комунікації набувають багатьох форм, але в основному вони знов таки можуть бути досліджені у контексті комунікації як мережі окремих взаємодій між робітниками. Якщо правильне її функціонування це передача потрібної інформації від коректних джерел зацікавленим сторонам, то злам комунікації – це передача неправильної інформації, з недостовірних джерел до людей що не мають її знати, та іноді відсутність передачі інформації взагалі, у кожній з можливих комбінацій.

Проблеми з комунікацією можуть з’явитися через неправильне налаштування апарату вертикальної (занадто жорсткі правила можуть призвести до неможливості доповісти важливу інформацію керівництву, а занадто вільна вертикальна взаємодія до неможливості виокремити важливу інформацію з

потоку неважливої) чи горизонтальної (занадто обмежена комунікація між робітниками створює в них почуття відчуження та недовіри, а вільна нерегламентована комунікація не дає зосередитися безпосередньо на роботі) взаємодії. Ці проблеми негативно впливають в першу чергу на обізнаність керівництва, не розкривають своєї присутності та можуть проіснувати в такому вигляді довгий час, що ускладнює їх виявлення та усунення.

Вони призводять до непорозумінь у команді, створюють інформаційні сліпі зони у функціонуванні команди та заважають керівництву і робітникам ефективно виконувати свої обов’язки [10]. Над удосконаленням профілактики апарату комунікації активно працюють тисячі людей, небезпеку цієї проблеми не слід недооцінювати.

Конфліктні ситуації. Конфлікти у робочому колективі на жаль широко розповсюджені, й можуть стати проблемою для будь-якої компанії. Вони можуть виникати між різними співробітниками, та навіть включати керівника як одну зі сторін. Зазвичай причини конфліктів ділять за причиною виникнення на внутрішні, що пов'язані із діяльністю чи структурою компанії, та зовнішні, що від цього не залежать.

Саме поняття лідерства включає в себе умови дисбалансу сил у зв’язці керівник-підлеглий. Це характеризує кожну компанію як конфліктну середу, де поява та розвиток конфліктів може бути зумовлена фундаментальною людською психологією. Людині притаманна недовіра до вищої влади у всіх її проявах, та у той же час амбітне прагнення заволодіти цією владою. Такий вектор появи внутрішніх конфліктів властивий більшості компаній, але через універсальність його збудника його прямі ефекти та наслідки важко передбачити.

Зовнішні конфлікти зазвичай більш відкриті та явні, бо їх предметом не є компанія, де вони проявилися. Вони можуть з’являтися на релігійній, ідеологічній, національній, персональній та інших підставах. На відміну від внутрішніх, вони можуть розвиватися й розповсюджуватися набагато швидше, та

легше виходять за рамки взаємодії співробітників, й можуть перейти до вимірів саботажу погроз та насильства.

Запобігання конфліктів та їх ліквідація потребує від компанії комплексу активних та пасивних мір, та постійного моніторингу робочої обстановки на предмет передумов та потенціалу конфлікту. Регулярні інтерв'ю та check-up зі співробітниками відділу кадрів можуть стати ефективним інструментом виявлення та ліквідації конфліктних ситуацій.

Вплив зовнішніх факторів. Одна з найбільш непередбачуваних за ефектом проблем з якою стикаються компанії – негативний вплив зовнішніх кризових факторів. Це збірне поняття, тому що об'єм і варіація різних негативних факторів настільки велика, що повністю класифікувати всі їх типи та ризики з ними пов'язані не представляється можливим [12]. Також список можливих негативних ефектів що вони спричиняють є надто об'ємним щоб проводити його класифікацію в рамках цього дослідження.

Основною відмінною характеристикою зовнішніх негативних факторів є неможливість передбачити їх появу у більшості випадків. Не дивлячись на це, для кожного окремого зовнішнього фактору можна передбачити не його появу, а результуючий ефект в разі його появи. Наприклад, ніхто не зможе з точністю вирахувати дату початку нової пандемії, але використовуючи досвід попередніх пандемій – коронавірусу, пташиного та свинячого грипу, можна розрахувати приблизний ефект на функціонування компанії, та заздалегідь підготуватися, щоб мати змогу набагато легше побороти наслідки кризи викликаної початком такої пандемії.

Можливість оцінювати ризики, пов'язані з вірогідністю появи цих зовнішніх факторів, та можливість оцінювати їх потенційний ефект, дозволяє проводити профілактичні заходи у контексті антикризового менеджменту задля полегшення подолання викликаної ними кризи. Менеджмент ризику у такій ситуації має на увазі статистичне зважування вірогідності появи кожного з факторів, та його ефекту задля розподілу обмежених ресурсів виділених на їх профілактику. Таким чином найбільш вірогідні та найбільш небезпечні фактори

будуть взяті до уваги, а маловірогідні та ті, чий вплив не має значення, чи не несе загрози – проігноровані.

Компанії стикаються з різними проблемами застосування лідерства, що негативно впливають на ефективність управління. Лідерство, як комплексний концепт в контексті людської поведінки та контексті управлінської функції у компанії, не зможе бути використовуватися повноцінно, поки ці проблеми не будуть подолані.

4) Визначення проблем удосконалення лідерських якостей

Сучасні компанії, з метою покращення функціонування регулярно розробляють та імплементують різні програми удосконалення лідерських якостей, але самі ці програми часто стикаються з рядом проблем. Проблеми правильного введення та удосконалення самих програм, направлених на покращення лідерства також є актуальними в контексті нашої роботи. Розберемо найрозповсюдженіші з них, та вивчимо як можна їм протидіяти.

Структурна пружність. Ця проблема полягає в специфіці структури окремих компаній, що ускладнює умови для реалізації лідерства. У деяких випадках деталі механізмів управління та функціонування компанії не дозволяють імплементувати зміни та адаптації, у введенні яких полягає саме поняття лідерства керівника [13].

Необхідність затвердження кожного рішення керівника через раду акціонерів є яскравим прикладом такого випадка. У часи кризи, коли не можна гаяти ні хвилини, подібні процедурні перепони можуть призвести до катастрофічних наслідків, сповільнивши швидкість реакції компанії як одиниці, через неможливість керівника оперативно відповідати на сьогочасні проблеми. Також до прикладів структурної пружності такого типу можна додавати всі варіанти колегіального дорадчого органу, санкція якого є необхідною для запровадження рішень керівника, будь то рада директорів підрозділів, консультація з профспілкою, і тому подібне. Такі механізми контролю прямо обмежують використання лідерства як елементу антикризового менеджменту, й як наслідок нівелюють всі спроби удосконалення цього лідерства. Навіть

найефективніше лідерство є марним, якщо його використання неможливо. чи обмежено настільки, що воно не приносить користі у протидії кризі.

Щоб подолати структурну пружність у часи кризи, не компрометуючі принципи демократії та відповідальності компанії, що зазвичай стоять за впровадженням подібних колегіальних дорадчих органів, окремі бізнеси затверджують спеціальний кризовий план розподілу повноважень. За ним керівник компанії отримує екстрені повноваження, а контролююча роль органу скорочується, чи припиняється на час дії плану, аж до моменту подолання кризи.

Неготовність та опір до адаптації [14]. У деяких компаніях заходи по розвитку лідерських якостей не досягають бажаного результату, через негативну реакцію деяких елементів у компанії, що може бути викликано низкою персональних та колективних помилок у сприйнятті програми удосконалення лідерських якостей.

Причиною негативної реакції можуть бути декілька різних факторів. Один з них – корпоративний консерватизм. Він полягає у звиканні людей до сталості (та як їм здається стабільності) поточної ситуації, та як наслідок скептицизму у відношенні до будь-яких змін. Такий консерватизм може бути розповсюджений як серед простих робітників, так і серед менеджерського та адміністративного класу. Інтенсивність негативної реакції робітників залежить від десятків більш персональних факторів та факторів корпоративної культури. Сама реакція варіюється від мовчазної незгоди, до активного саботажу заходів з розвитку лідерства та діяльності керівника безпосередньо.

Також негативна реакція на програму вдосконалення лідерських якостей може з’явитися у самого керівника безпосередньо. Причиною цього може стати впевненість у власній правоті, недостатньо серйозне відношення до концепту лідерства та методик його покращення, чи скептичне відношення до подібних програм, що керівнику по суті «нав’язують» у деяких випадках. Наслідками такої поведінки стає ігнорування всіх описаних тут принципів лідерства та його покращення.

При затвердженні подібних заходів, необхідно проводити окрему роботу із співробітниками. Їм треба просто і зрозуміло пояснити, що із себе представляє комплекс мір, направлений на розвиток лідерських якостей, чому дослухатися до нього – в першу чергу в їх інтересах, та наскільки серйозні наслідки можуть чекати на компанію та на кожного її робітника безпосередньо, у разі появи кризової ситуації, якій вони не можуть протистояти через нестачу лідерських якостей керівника.

Питання поведінки під час реальної кризи. До цього моменту ми досліджували явище кризи як щось що впливає на діяльність компанії лише через економічний та матеріальний вплив, але це далеко не всі можливі ефекти кризової ситуації. Ми дослідимо вплив одного такого ефекту на ефективність праці співробітників, а саме – психологічний ефект кризи.

Кризові ситуації самим фактом своєї присутності у порядку денному компанії вже впливає на стан її робітників [18]. Навіть якщо компанія ще не ввела міри протидії кризі, розробка цих планів вже йде, а значить хтось з робітників замість своєї звичної задачі займається по суті, антикризовим менеджментом. Тобто з самого моменту виявлення та класифікації ситуації як кризової, вона починає безпосередньо впливати на внутрішнє функціонування компанії.

Цей несподіваний зсув статус-кво знищує зону комфорту більшості робітників, та навіть інколи керівного складу. Усвідомлення того, що криза що з’явилася без попередження, і тепер напряму втручається у твоє життя, що щось настільки концептуально масштабніше за тебе, по незалежним від тебе причинам позбавити тебе працевлаштування, серйозно тисне на моральний та психологічний стан працівників. Менеджерський та управляючий клас, в свою чергу має почувати на себе тиск своєї відповідальності за долю компанії та їх підлеглих, якій тепер загрожує криза.

У таких умовах ефективність праці робітників може впасти з багатьох причин – постійний стрес, психологічне виснаження, фізичне виснаження в умовах збільшення навантаження через екстрені антикризові міри, тощо. Ситуація застосування керівником своїх лідерських якостей у таких умовах буде

суттєво відрізнятися від будь-яких розрахунків через неможливість точно розрахувати ефекти таких видів впливу кризової ситуації, як наприклад психологічний у комбінації з усіма іншими. Це можна серйозно вдарити по ефективності праці керівника, його команди та подальших їх підлеглих, що призведе до неефективного впровадження планів антикризового реагування, чи призведе до зламу в апараті комунікації співробітників. Подальші ефекти можуть бути непередбачуваними та критичними для подальшого виживання компанії.

Щоб знизити ризики такого катастрофічного розвитку подій треба проактивно готуватися до настання можливої кризи. Це включає себе розробку контингентних планів антикризового реагування, проведення антикризових інструктажів та курсів з антикризового менеджменту для керівного та менеджерського класів та проведення тренувань на стресостійкість та командну взаємодію у умовах, що симулюють реальну кризу, бажано для всього складу. Всі ці процедури мають сприйматися у контексті заходів з удосконалення лідерських якостей в умовах кризи.

5) Висновки з дослідження проблематики

Удосконалення лідерських якостей в умовах кризи, є одним з найважливіших напрямів проведення досліджень у контексті менеджменту як дисципліни, через свою комплексність та поєднання передбачуваної природи розробки антикризових стратегій, з індивідуальною природою лідерства та значення людського фактору.

Через це нам важливо детально дослідити всі аспекти проблематики лідерства як явища, та конкретно проблеми імплементації програм удосконалення лідерських якостей. Кожна з цих проблем описує лише один конкретний аспект, та не являється адитивною до всіх інших [22]. Їх взаємодія між собою більш комплексна, як і взаємодія методів та технік протидії цим проблемам.

У деяких випадках обмеження конкретного стилю лідерства можуть стати перепоною на шляху до досягнення найбільшої ефективності у протистоянні ефектам та причинам кризи. Вміння керівника підлаштовувати свій стиль

управління є потужним інструментом в арсеналі антикризового менеджменту яким не треба нехтувати.

Комунікаційний апарат компанії – невід'ємна складова кожної з її функцій. Виникнення проблем з розподілом та передачею інформації між співробітниками спричиняє як різке падіння ефективності праці, так і непомітні на перший погляд локальні проблеми, що можуть у кризовий момент стати критичними.

Виникнення конфліктних ситуацій у робочому колективі є розповсюдженим і не завжди попереджуваним явищем [2]. Такі конфлікти становлять велику загрозу бо можуть бути спричинені зовнішніми незалежними факторами, але мають змогу швидко розповсюджуватись у колективі та різко зростати в інтенсивності. Вони можуть навіть доводити до проявів насильства в колективі, тому їх виявлення і профілактика є необхідністю для стабільного функціонування компанії.

Дуже велике число зовнішніх незалежних факторів впливу можуть призвести до кризи та загалом негативно впливають на діяльність компанії. Найефективнішим методом протидії їх впливу є аналіз ризиків і розробка планів протидії на основі сукупності вірогідності виникнення фактору та масштабу потенціалу негативного впливу на компанію.

При імплементації процедур удосконалення лідерських якостей у компанії не слід забувати що вони стикаються зі своїм набором проблем, що можуть знизити чи повністю нівелювати позитивний ефект цих процедур. Завчасне попередження цих проблем є невід'ємною частиною програм по покращенню лідерства.

Структурна пружність підприємств – це фактори комплексності структури управління, заважають вносити актуальні зміни, ефективно та оперативно реагувати на виклики кризи. Виключення з правил, чи спеціальний екстрений план на випадок кризи допоможе зберегти швидкість та повноту реагування у потрібний момент.

Програми вдосконалення лідерства, як й будь-які нововведення можуть стикатися з різноманіттям негативних реакцій з боку окремих верств

співробітників. Криза впливає не тільки на компанію не тільки як на підприємство, а ще й як і колектив людей [6]. Кризові ситуації зазвичай супроводжуються підвищенням трудового, психологічного та стресового тиску на співробітників, проактивна підготовка до кризи. та практика в умовах наближених до неї є основним методом протидії цим негативним ефектам.

Таким чином ми розібрали проблематику лідерства та проблематику процесів удосконалення лідерства. Це допомогло нам краще зрозуміти вплив кризи на компанію та колектив, й дало можливість провести більш детальний та достовірний порівняльний аналіз моделей розвитку лідерства.

2.2 Порівняльний аналіз двох зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей

У цьому розділі нами буде проведено аналіз шляхів та методів удосконалення лідерства, і в контексті цих методів буде проведено порівняльний аналіз двох зарубіжних академічних моделей удосконалення лідерських якостей керівника підприємства.

Нам необхідно повністю розуміти контекст сучасних моделей вдосконалення лідерських якостей. Цього неможливо досягти без розбору сучасних прикладних методів та методик, що використовуються у компаніях. Ми дослідимо їх види, характеристики, розберемо контекст їх застосування, цілі та ситуації, у яких їх доцільно застосовувати

Далі ми розберемо Модель Розвитку Лідерства, представлену Державним університетом Райта, Огайо. Представлена модель застосована університетом у контексті покращення лідерства студентів як частини апарату інтеграції їх у ринок праці по завершенню навчання.

Друга модель, шо ми проаналізуємо буде Модель S-CURVE, представлена Інтернаціональною школою бізнеса Халт. Вона базується на аналізі розвитку

людських соціальних систем, та намагається виявити та використати зв’язок між факторами зовнішнього середовища та ефективністю та розвиненістю лідерських якостей конкретної людини.

Ми порівняємо фундаментальні підходи до лідерства цих моделей, проаналізуємо фактори, та лідерські якості на яких фокусується кожна з них та дослідимо яка більше підходить для вдосконалення лідерських якостей керівника в умовах кризи.

1) Сучасні методи реалізації моделей вдосконалення лідерства

Сучасні компанії використовують широкий спектр інструментів та методів, у намаганнях покращити ефективність лідерства своїх керівників. більшість з цих інструментів концентрується на вдосконалення одного чи двох аспектів, але не всього спектра лідерських якостей загалом.

Ми приведемо та прокоментуємо ефективність найрозповсюдженіші з них.

Тренінги та навчальні програми. Тренінги та семінари, що проводяться регулярно дозволяють керівникам та їх командам вдосконалювати окремі свої навички. Саме таким чином можна вдосконалювати знання в області антикризового менеджменту та тренувати своє стратегічне мислення [45]. Однак не кожний вид навчальних програм дозволяє перевіряти такі знання на практиці, тож вони не охоплюють вдосконалення всіх аспектів лідерства.

Менторство та коучінг. Такі інструменти як менторські програми, де більш досвідчені керівники діляться своїми знаннями в області протидії кризам та організації ефективної діяльності компанії, досвідом лідерської діяльності та можуть надати персоналізовані рекомендації та поради, в залежності від слабких сторін керівника що є суб’єктом програми є ефективним способом удосконалення лідерських якостей. Але знову ж таки, цей метод не дозволяє перевірити засвоєння керівником навчання на практиці.

Організація зворотного зв’язку робітників. Це дозволяє налагодити механізм отримання відгуків, реакцій та думок про керівника. його лідерські якості чи окремі рішення. Це дозволяє по ходу справи оцінювати сприйняття лідера та його характеристик. Такий підхід дозволяє скоротити час реакції в умовах кризи, та

дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень у реальному часі. Але така система не має на увазі механізмів оцінки об'єктивності отриманої інформації та механізму оцінки її джерела, тож не є панацеєю, та повноцінною заміною правильно функціонуючого комунікаційного апарату.

Розбір відомих випадків і рольові ігри. Використання випадків або сценаріїв на їх основі, може стати в нагоді керівникам як інструмент опанування та вдосконалення стратегій управління [47]. Завдяки аналізу минулих криз та стратегій виходу з них можна покращити свої знання антикризового менеджменту, оцінити правильність та ефективність стратегій виходу з кризи та розглянути альтернативні сценарії розвитку подій в розрізі підбору рішень. Єдиним недоліком цього підходу є неможливість передрікати майбутні кризи, й змоделювати їх, тому цей метод й не є панацеєю.

Обмін досвідом професійних спільнот. Участь у зібраннях, семінарах та заходах професійних асоціацій та спільнот може стати чудовим джерелом інформації, та досвіду управління. При спілкуванні з колегами керівник зможе переглянути свої рішення та рішення інших на його місці під несподіваним кутом. Але в той же час, такі конференції не зможуть покращити відносини у команді та робочому колективі бо застосовні вони тільки до керівника та вищого керівного составу.

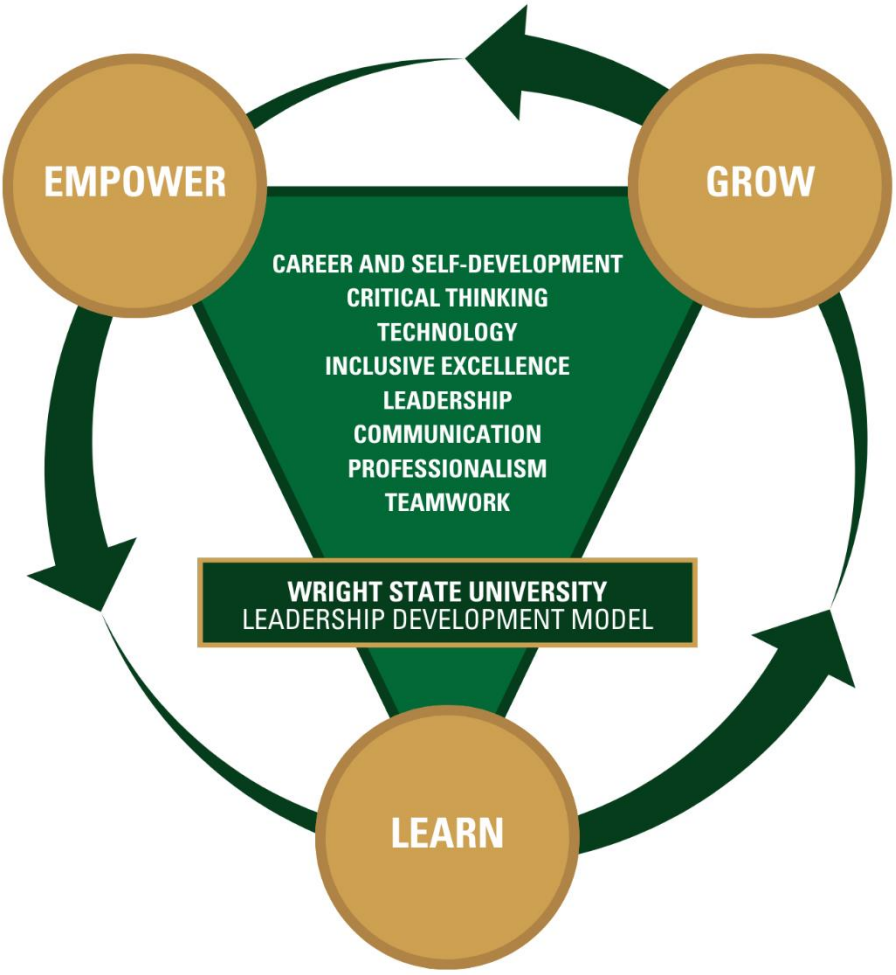
2) Модель Розвитку Лідерства університету Райта

Державний університет Райта, Огайо, розташований у Сполучених Штатах Америки, заснував Центр Студентського Залучення та Лідерства, як елемент програми адаптації студентів по завершенню університетського навчання та отримання освіти. Завдання центру – підготувати випускників до вступу на ринок праці, підготовка їх до роботи за отриманою кваліфікацією та адаптація їх до викликів, що несе сучасний процес пошуку роботи у контексті нестабільності ринку праці та втрати гарантій працевлаштування пов’язаного з вищою освітою.

Одною з програм центру, нарівні з університетськими курсами іноземних мов, організацією студентських соціальних заходів та спонсорськими

практиками на підприємствах та у компаніях, є програма Готовності Кар'єрних Компетенцій. Вона направлена на розвиток ключових персональних якостей, що допоможуть студентам з легкістю вбудувати себе у сучасний ринок праці [48]. Ці якості включають комунікацію, критичне мислення, кооперацію, саморозвиток та, також лідерство.

Модель Розвитку Лідерства, є частиною цієї програми Готовності Кар'єрних Компетенцій, та включає в себе план дій з розвитку лідерських якостей у контексті підготовки випускників.



Зобр 4 – Діаграма що описує структуру Моделі Розвитку Лідерства університету Райта

Модель ділить поняття лідерства на 3 основних домени: Вивчення, Розвитку та Підсилення. Домен вивчення відповідає за розвиток обізнаності студентів про рівень їх лідерських якостей, компетентність їх лідерства, та допомагає отримати навички використання лідерства на практиці. Він складається з різних подій, активностей та заходів. Домен Розвитку направлений

на розвиток лідерства через аналіз групової динаміки, професійних відносин та ефективного будування команди. Він включає практику використання лідерства у різноманітних ситуаціях, та його розвиток за рахунок обміну досвідом між студентами. Домен Підсилення включає в себе практику викладання принципів розвитку та використання лідерських якостей одного студента іншому. Таким чином, використовуючи та сприймаючи різні методи навчання на практиці, студенти можуть краще артикулювати свої знання та навички застосування лідерства.

Така модель застосовується незалежно від дисципліни та кваліфікації студентів, завдяки розділенню на домени студенти поступово вивчають, опрацьовують та використовують різні інструменти лідерства, а завдяки наявності викладання принципів лідерства іншим, можуть набагато якісніше зрозуміти та засвоїти приведений матеріал [49].

3) Модель S-CURVE бізнес-школи Халт

Бізнес-школа Халт – це міжнародна мережа інкорпорованих компаній та локальних підрозділів, що займаються академічним навчанням дисциплінам менеджменту, економіки, локальній специфіці ведення бізнесу, займаються консалтинговою діяльністю та дослідженнями в області корпоративного управління. В рамках цих досліджень одною з найпопулярніших тем є природа та процеси лідерства, та його вплив на роботу компанії.

У цьому розділі ми розглянемо одну з винайдених у бізнес-школі моделей удосконалення лідерства, за авторством викладача Халт, Професора Організаційної Поведінки та Інновацій, Алі Фенвіка за 2018 рік.

Модель S-CURVE засновує свою необхідність та актуальність у швидкості та непередбачуваності системних змін сучасного бізнес-середовища. Цей фактор, за словами автора, неодноразово ставив під питання релевантність та досяжність класичного лідерства в контексті керівництва ринковою компанією. Через структуру моделі, автор наполягає, що навпаки, якість лідерства керівника є чи не найважливішим фактором успіху при теперішній ситуації.

Автор проводить порівняння двох найрозповсюдженіших підходів до аналізу лідерства як явища та як якості людини [52]. Ці підходи – індивідуальний, направлений на аналіз рис та характеристик індивіда, щоб зрозуміти, які з них сприяють розвитку лідерства, та соціологічний, заснований на аналізі впливу та взаємодії зовнішнього середовища та індивіда, заснований ще Куртом Левіним, одним з піонерів соціальної психології. Згідно цього підходу – взаємодія з людиною та її реакція залежить від сукупності взаємодій цієї людини з зовнішньою середою на протязі життя.

S-крива це модель що описує породний життєвий цикл антропологічних систем. Всі системи створені в наслідок людської діяльності, будь то організаційні, політичні чи навіть системи керівництва схильні до такої поведінки. Кожна з них переживає етап становлення, етап розвитку, етап процвітання та етап занепаду.

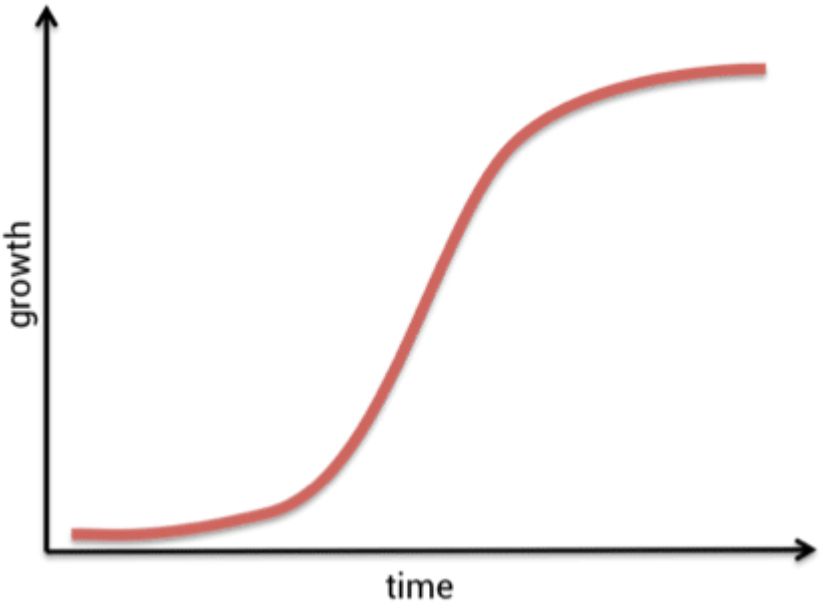


Рис 5 – Типова діаграма S-кривої розвитку системи

Основна перевага S-кривої – можливість виявити та визначити період експоненційного росту системи, що є незамінним при аналізі потенціалу компанії/технології/галузі. Схожі процеси відбуваються з кожною новою революційною технологією та кожною новою ринковою нішею.

Модель S-CURVE направлена на покращення ефективності заходів з удосконалення лідерських якостей у компаніях. Сама назва моделі є акронімом, складеним з ключових лідерських якостей, виділених автором у якому:

S – стратегічне мислення. Воно необхідно для визначення стратегії компанії, прийняття управлінських рішень та ефективного аналізу ситуацій та ризиків.

C – креативність. Воно відповідає за пошук виходу з кризових та інших небажаних ситуацій, правильне використання методології управління та втілення у життя унікального бачення керівника.

U – унікальне Я. Воно відображає всю сутність персони керівника та є сукупністю його власних рис характеру. У нього також входять аспекти соціальної взаємодії, сильні та слабкі сторони керівника як людини та як лідера.

R – стійкість. Вона відповідає за персональний морально-емоційний стан керівника та його можливість ефективно оперувати під тиском сучасного бізнес-середовища, в умовах нестабільності, кризи та можливість протистояти їх впливу.

V – цінності. Вони відповідають за дотримання персональним принципам та цінностям. Вони мотивують керівника розвивати свої лідерські навички, формують стиль лідерства, та є орієнтиром при прийнятті управлінських та стратегічних рішень.

E – експериментування та виконання. Вона відповідає за прояви лідерської ініціативності, описує необхідність швидкої реакції на зміни ситуації, рішучість у втіленні прийнятих рішень та стратегій до життя.

Таким чином Модель S-CURVE направлена на удосконалення лідерських якостей керівника та команди через сепарацію поняття лідерства на його складові якості, та запровадження системної роботи по розвитку кожної з них по порядку важливості фактору [58].

4) Порівняльний аналіз моделей

Детально проаналізувавши характеристики обох представлених моделей розвитку лідерських якостей, ми можемо перейти до безпосередньо порівняння

їх у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

Щоб зробити це, ми розглянемо окремі аспекти та характеристики обох моделей, та порівняємо їх між собою, щоби встановити, як ці характеристики співвідносяться, які з цих характеристик мають більше значення з точки зору контексту нашої роботи, та яка з цих моделей більше підходить до нашої ситуації.

Таблиця 2 – основні характеристики моделей удосконалення лідерських якостей для Моделі Розвитку Лідерства та моделі S-CURVE

Характеристика	Модель Розвитку Лідерства	Модель S-CURVE
Контекст застосування	Розвиток лідерства випускників перед працевлаштуванням	Розвиток лідерства керівників компаній у сучасних умовах, в тому числі кризових
Розкриття лідерських якостей	Модель не розкриває окремих лідерських якостей	Модель розкриває окремі лідерські якості, та фокусується на них
Методи що припускає удосконалення лідерства	Теорія застосування, практика застосування, практика викладання	Теорія застосування, практика застосування
Використання моделі	Модель використовується на практиці	Модель є теоретично-навчальною
Умови та гнучкість використання моделі	Одноразове проходження повного курсу навчання	Гнучкі умови застосування дозволять вибирати які якості покращувати та які програми використовувати

Таблиця 2 (сформована автором)

По-перше, розглянемо контекст, у якому обидві ці моделі застосовуються. Модель Розвитку Лідерства університету Райта має, насамперед значення у контексті програми Готовності Кар’єрних Компетенцій. Тобто, основними її реципієнтами є студенти та випускники, що дає представлення про базовість рівня навчального матеріалу, що у програмі цієї концепції використаний [59]. Також слід взяти до уваги широку направленість моделі, що концентрується не

на лідерських якостях керівника, а на лідерстві взагалі. На відміну від цього, модель S-CURVE спеціально розроблена для застосування на керівниках різних рівнів у компаніях. Вона є результатом дослідницької роботи направленої на розробку відповіді викликам сучасного бізнес-середовища. Саме тому саме модель S-CURVE набагато більше підходить до контексту удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

Через соціальну природу лідерства та динамічність його поняття, розкриття окремих його якостей є необхідним для розробки та правильної імплементації моделей та програм розвитку лідерства. Модель Розвитку Лідерства не розкриває окремих лідерських якостей та не фокусується на їх розвитку одна-від-одної, замість цього концентруючись на фундаментальних основах лідерської поведінки та менеджменту. У моделі S-CURVE навпаки глибоко розібрані індивідуальні лідерські якості. Модель робить акцент на виявленні характеристик кожної з якостей та підході до їх удосконалення, даючи навіть більш детальну їх деконструкцію [60]. Через це, S-CURVE більш якісно розкриває специфіку та функціонал лідерських якостей.

Методи реалізації моделі покращення лідерства, шо цією моделлю припускаються, визначають глибину засвоєння матеріалу програми, та ефективність самого удосконалення лідерських якостей. Університет Райта у своїй моделі допускає широкий спектр методів удосконалення. Серед них вивчення теоретичного матеріалу, індивідуальна та колективна практика, а також включає практичну програму викладання, за якою реципієнти мають переказати та пояснити сутність та специфіку засвоєного матеріалу. У моделі бізнес-школи Халт, не обговорюються специфічні методики викладання матеріалу, тож ми можемо припустити, що мається на увазі стандартна комбінація навчання теорії теми та практичні заняття на закріплення матеріалу. Через проривний академічний підхід до засвоєння удосконалення лідерства у формі викладання реципієнтами, Модель Розвитку Лідерства отримає перевагу у цій категорії.

Щоб об’єктивно порівняти представлені моделі удосконалення лідерства нам потрібно розібрати приклади використання цих моделей на практиці. Модель Розвитку Лідерства університету Райта як складова програми Готовності Кар’єрних Компетенцій вже більше 10 років використовується задля підготовки випускників університету до вступу на ринок праці. За цей час до безпосередньо навчального матеріалу моделі вносилися зміни, щоб вона краще відображала сучасне розуміння розвитку лідерства. S-CURVE бізнес-школи Халт, в свою чергу перш за все наукова теоретична модель. На протязі років вона ставала основою чи компонентом розробки подальших моделей, які реалізовувалися на практиці у консалтинговій сфері, але сама модель не втілювалася у життя прямо. Тому саме дієвість Моделі Розвитку Лідерства можна вважати перевіреною на практиці.

Також треба приділити увагу формі застосування кожної з моделей. У першу чергу Модель Розвитку Лідерства реалізується як одноразовий повноцінний курс основ лідерства та розвитку лідерських якостей. Його структура закрита та не припускає використання моделі поза контекстом трьох доменів, за якими навчають випускників. На відміну від цього, модель S-CURVE має відкриту структуру, й лише роз’яснює принципи та фактори за якими відбувається вдосконалення лідерських якостей [61]. За допомогою моделі можна створювати безліч окремих програм, направлених на розвиток окремих лідерських якостей, із використанням доступних та розібраних нами методів. Це й робить модель S-CURVE більш гнучкою у використанні.

5) Висновки з порівняльного аналізу

Ми дослідили основні методи реалізації моделей удосконалення лідерських якостей, що використовуються у сучасних компаніях. Ми навели та дослідили приклади двох різних зарубіжних моделей розвитку лідерських якостей. Ми розібрали та зіставили один з одним окремі фактори та елементи цих моделей, й дослідили яка з моделей перевершує іншу за кожним із факторів. Тепер ми можемо остаточно визначити модель що є більш актуальною у

контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

Більш ефективною у контексті нашої роботи виявилась модель S-CURVE міжнародної бізнес-школи Халт. Насамперед цей висновок пояснюється набагато ближчим контекстом використання моделі – вона розрахована, на відміну від Моделі Розвитку Лідерства, на використання для вдосконалення лідерських якостей керівників компаній, у тому числі й в умовах кризи. Також, вона більш детально досліджує та оперує поняттями лідерських якостей, відділяючи 6 окремих якостей, над якими працює. Хоча ця модель і не використовується на практиці, й не інкорпорує в себе метод викладання матеріалу реципієнтом, її відкритість, гнучкість та модульність її застосування дозволяють впевнено сказати, шо модель S-CURVE більш актуальна та корисна в контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

2.3 Практичні рекомендації до впровадження моделей удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи на промисловому підприємстві

Для підвищення ефективності підбору та запровадження конкретних моделей удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи, у контексті промислового підприємства, по типу тих, що знаходяться у місті Запоріжжя, маючи контекст проведеного порівняльного аналізу двох конкуруючих зарубіжних моделей удосконалення лідерства ми сформуємо список конкретних рекомендацій, за яким таке запровадження можна проводити [62].

Цей список включатиме окремо – рекомендації з підбору правильних та актуальних моделей удосконалення лідерства, рекомендації з правильності запровадження таких моделей у контексті промислового підприємства,

рекомендації зі специфічних методів подолання проблем застосування та удосконалення лідерства та рекомендації з розширення запроваджених моделей шляхом цифровізації процесу управління на промисловому підприємстві.

1) Рекомендації з підбору моделей удосконалення лідерських якостей

Дослідивши розвиток теоретичних засад удосконалення лідерства та приклади моделей цього удосконалення ми можемо констатувати величезну кількість та різноманіття наявних моделей удосконалення лідерства. Всі вони підпорядковуються різним теоріям лідерства, роблять акцент на розвитку різних лідерських якостях та аспектах лідерства, та використовують різноманітний інструментарій методів та програм для досягнення цілей такого удосконалення [63].

Наші рекомендації з підбору моделей сфокусуються на підборі відповідно до типу підприємства, підборі відповідно до ситуації у компанії, підборі відповідно до використаних у моделі методів та підборі відповідно до управлінської структури.

Підбор моделі за типом компанії. Розуміючи, що промислове підприємство у місті Запоріжжя (як еталонний приклад) має свої структурні та операційні особливості, потрібно підібрати модель, що буде їм відповідати. Модель повинна фокусуватися на вдосконаленні стратегічного мислення керівника, а не налагоджені персональної взаємодії з колективом, бо на підприємстві такого розміру, керівник буде взаємодіяти напряму лише з керівниками відповідних підрозділі, а не з підлеглими нижнього рівня. Також модель повинна брати фокус на контингентній стратегії антикризового менеджменту, бо знову ж таки розмір підприємства зумовлює знижену швидкість реакції на появу кризи та швидкість запровадження антикризових заходів.

Підбір моделі за ситуацією на підприємстві. При підборі моделі удосконалення лідерства треба брати до уваги також стадію життєвого циклу компанії та безпосередньо поточну економічну ситуацію. Якщо компанія тільки виходить на ринок незадовго після заснування, виходу з кризи чи реструктуризації, потрібно зробити акцент на моделях що фасилітують швидкий

ріст та розвиток, концентруються на інноваційності та ініціативності лідерства, а у компанії, що перебуває на етапі заснування – акцент на розвитку комунікаційних навичок та емоційного інтелекту керівника та підлеглих, щоб одразу досягти високої ефективності командної роботи.

Підбір відповідно до методів удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи на промисловому підприємстві передбачає більш детальний розбір саме застосованих інструментів удосконалення, шо включені в модель. Промисловому підприємстві слід обирати моделі, що включають в себе тренувальні програми, направлені на навчання основам антикризового менеджменту та основам ефективної командної роботи, програми опрацювання знань на практиці, щоб оптимізувати командну взаємодію у кризових ситуаціях та проробити най вірогідніші сценарії криз з урахуванням типу підприємства, його географічного розташування та політичних та соціальних реалій сьогодення [64].

Підбір моделей відповідно до управлінської структури. Також слід врахувати що сама структура функціонування підприємства також повинна бути фактором під час підбору моделі розвитку лідерства. До прикладу промислового підприємства у місті Запоріжжя характерна централізована вертикальна структура управління, але сам стиль управління варіюється від авторитарного до демократичного. Тож має сенс використання моделей що підійдуть до такої структури – вони мають робити акцент на налагодженні зворотного зв’язку співробітників підприємства та розповсюдженні програми передбаченої моделлю на середній та нижній рівні менеджерів підприємства.

2) Рекомендації з запровадження вибраної моделі удосконалення лідерських якостей

Після вибору моделі удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи, перед підприємством стає задача правильної імплементації цієї моделі. Правильність запровадження принципів та методів такої моделі визначить її кінцеву ефективність у вдосконаленні лідерських та ефективності застосування лідерства керівником та командою.

Нами будуть розкриті основні принципи адаптації застосування моделей удосконалення лідерства до умов промислового підприємства у місті Запоріжжя, а саме: детальне інформування персоналу за змістом моделі та заходами її реалізації, налагодження зворотного зв'язку за заходами з впровадження моделі, та розширення використання методів удосконалення лідерства на ті, що не передбачені початковою моделлю.

Інформування персоналу про зміст та методи моделі лідерства, яку впроваджують на підприємстві допоможе збільшити плавність та ефективність її імплементації. Інформування може складатися із серії менеджерських доповідей про деталі програми, сесій питання-відповідь для персоналу підприємства, та check-up сесій персоналу із представниками відділу кадрів [65]. Завдяки цьому персонал буде мати розуміння процесу удосконалення лідерських якостей, доповідати про його успіхи та проблеми, й не заважати його імплементації.

Налагодження зворотного зв'язку в контексті запровадження моделі вдосконалення лідерства на промисловому підприємстві може включати у собі створення каналу зв'язку менеджер-підлеглий, дублювання такого шаблону каналу на всі адміністративні рівні структури підприємства, створення окремих каналів для зв'язку керівника з підлеглими середнього та нижнього рівнів у випадках непередбачених проблем та ускладнень запровадження моделі удосконалення лідерства. Це допоможе ефективно моніторити сам процес її запровадження, по ходу процесу вносити у нього зміни та корективи, в залежності від потреб.

Також не слід забувати що далеко не всі моделі удосконалення лідерських якостей беруть до уваги повний спектр інструментів удосконалення лідерства представлений у роботі. Використання не задіяних у конкретній моделі методів допоможе розширити охоплений моделлю спектр лідерських якостей та збільшить ефективність її запровадження. Більш-менш універсальними методами, які легко можна додати до будь-якої моделі розвитку лідерства є практичне опрацювання відомих реальних випадків кризи керівником та командою, менторство більш досвідченого керівника над управлінською

командою нашого підприємства та участь керівника та команди у професійних конференціях та консиліумах. Їх відносно просто запровадити на додачу до методів, що включає у себе конкретна модель, яку використовують на підприємстві.

3) Рекомендації з подолання конкретних проблем використання лідерства та удосконалення лідерських якостей.

Також, щоб досягти ефективного запровадження моделі удосконалення лідерських якостей нам потрібно адресувати проблематику застосування та удосконалення лідерства, в контексті використання такої моделі на промисловому підприємстві. Окремі модифікації до процесу застосування методів розвитку лідерства можуть допомогти їх подолати.

Ми розглянемо окремо шляхи подолання проблем застосування лідерства та шляхи подолання проблем удосконалення лідерства а саме гнучкість лідерства керівника, розвиток командної комунікації, запобігання конфліктам та врахування зовнішніх факторів для використання лідерства, а також подолання структурної пружності, опору персоналу до змін та неготовності до дій під час реальної кризи.

Подолання проблеми неготовності керівника змінювати свій стиль лідерства відповідно до ситуації можна досягти розбором цієї проблеми під час менторських сесій, тренувальних семінарів та практичних занять в рамках виконання програми моделі удосконалення лідерства [66]. Керівнику треба пояснити, що змінюючи свою поведінку під ситуацію, він не відходить від своїх принципів та вірувань, а лише використовує всі методи для подолання кризи.

Нівелювання проблем командної комунікації досягається через розвиток навичок взаємодії у команді та набутті досвіду такої взаємодії. Завдяки практичним заняттям, розрахованим на всю команду одночасно, саме такий досвід можна розвити, та дати учасникам команди звикнути та пристосуватися до співпраці та спілкуванню один-з-одним.

Протидію появі конфліктів у робочому колективі можна удосконалити запровадженням регулярних check-up сесій працівників із своїм менеджером,

колективних сесій опрацювання своєї ролі та позиції у робочому колективі, та розборі свого досвіду взаємодії із колегами та керівництвом.

Для протидії впливу зовнішніх негативних факторів у компанії треба запровадити механізм менеджменту ризиків. Зазвичай це включає в себе створення окремого підрозділу, що займався б аналізом ситуації, прогнозуванням та попередженням ризиків, а також внесенням матеріалу цієї теми до навчальних та тренувальних програм керівника з антикризового менеджменту в рамках моделі удосконалення лідерства.

Основним механізмом подолання ефекту структурної пружності на ефективність розвитку лідерства є запровадження на підприємстві спеціальних контингентних антикризових планів, що включають у себе перерозподіл відповідальності, повноважень та компетенцій керівних органів компанії на користь безпосередньо керівника, що дозволить йому ефективно використати інструменти лідерства для подолання кризи.

Щоб подолати ефекти консерватизму колективу та протидії адаптації компанії зазвичай використовують спеціальні оповіщення та інструктажі персоналу про користь та необхідність змін, що несе запровадження моделі удосконалення лідерства, та публічні обговорення цих змін, що допоможе розібрати та розвіяти сумніви робітників компанії [55].

Якісна підготовка до дій в умовах кризової ситуації складається з наближення умов практичних занять опрацювання антикризового менеджменту в умовах запровадженої моделі до умов справжньої кризи за рахунок підбору несподіваних подій в рамках кризи, утримання від персоналу інформації про протікання кризи, встановлення жорстких лімітів на використання часу та ресурсів для подолання такої кризи та зміни ролей членів команди між собою.

4) Цифровізація процесу управління як інструмент покращення ефективності запровадження моделі удосконалення лідерських якостей

Одним з методів підвищення ефективності запровадження моделі удосконалення лідерських якостей в контексті промислового підприємства є цифрова трансформація процесів керівництва компанією. Запровадження

моделей удосконалення лідерських якостей все ще базується на керівному апарату компанії як механізму реалізації керівником лідерства як інструменту, тому розвиток цього апарату підвищить позитивні ефекти цих моделей на ефективність роботи компанії [67].

Ми приведемо та розберемо окремо цифровізацію комунікаційного апарату підприємства, цифровізацію документообігу та звітності а також цифровізацію стратегічного та економічного аналізу

Цифровізація комунікаційного апарату компанії представляє собою перенесення основних каналів зв'язку менеджер-підлеглий та робітник-робітник у цифрові засоби зв'язку, що включають у себе мобільні та комп'ютерні месенджери, застосунки чат-румів та чат-серверів, включаючи можливість використовувати функціонал колективних аудіо та відео конференцій. Це допоможе підвищити швидкість передачі інформації, новин та наказів компанією, підвищить швидкість реакції на кризові ситуації та нові можливості розвитку.

Цифровізація документообігу та звітності включає в себе дублювання чи повне перенесення зберігання документації підприємства на електронні носії чи хмарне сховище. У нашому випадку більш актуальним буде саме дублювання документації, бо повний перенос може становити загрозу, в разі пошкодження носія чи проблем із доступом до хмарного сховища.

Цифровізація інструментів стратегічного та економічного аналізу представляє з себе інтеграцію електронних засобів ринкового аналізу у вже існуючі на підприємстві підрозділи та команди що у такому аналізі задіяні. Це включає в себе застосування спеціалізованого аналітичного ПЗ, використання новітніх методик аналізу та прогнозування ринкової ситуації, що підвищить ефективність роботи цих підрозділів та команд, і через більшу обізнаність керівника про ситуацію підвищить ефективність використання їм стратегічного мислення як аспекту лідерства.

У процесі цифровізації також слід приділити увагу розвитку мір цифрової та кібернетичної безпеки на підприємстві. Нехтування принципами

кібернетичної небезпеки може призвести до витоку даних – від персональних даних робітників до конфіденціальної інформації про стан, стратегію та ресурси компанії та її партнерів та порушенню діяльності компанії через втрату контролю над цифровими інструментами та ПЗ. Щоб запобігти цьому, рекомендується розвивати кібербезпеку підприємства через започаткування спеціалізованого відділу компанії, ізоляції та захисту локальних мереж та використання безпекового ПЗ.

Висновки до розділу 2

Розібравши основну методологію теми, проаналізувавши понятійний апарат та дослідивши зарубіжний досвід використання лідерства в контексті антикризового менеджменту ми перейшли до основної цілі роботи та глибоко дослідили проблематику вдосконалення лідерських якостей керівника та команди, й провели порівняльний аналіз двох зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей на актуальність та релевантність у контексті теми роботи.

Ми вивчили проблематику теми у двох аспектах – фактори що перешкоджають використанню лідерських якостей, як елементу та складової антикризового менеджменту в умовах кризи, та фактори, що перешкоджають ефективній імплементації програм удосконалення лідерських якостей в компаніях.

Для проведення порівняльного аналізу ми розібрали сучасні методи імплементації моделей розвитку лідерства, представили два зарубіжних приклади цих моделей, дослідили їх фактори та характеристики, й порівнявши їх знайшли, яка з моделей є більш релевантною в контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

За результатами проведеного аналізу ми сформували рекомендації з ефективного запровадження моделей удосконалення лідерських якостей в умовах промислового підприємства, по прикладу підприємств у місті Запоріжжя.

3. ВИСНОВКИ

Провівши цю роботу ми детально дослідили поняття лідерства в контексті антикризового менеджменту, сформувавши методологічний апарат, розробили категоріальний апарат поняття, дослідили зарубіжний досвід ліквідації наслідків кризи та використання лідерства як інструмента, вивчили проблематику теми та провели порівняльний аналіз двох зарубіжних моделей розвитку лідерства у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

У процесі дослідження ми вибрали методологічні засади, що стануть нашими інструментами аналізу поняття лідерства, командної роботи та антикризового менеджменту. Були вибрані кількісний, задля аналізу статистичних даних, числових аналітичних показників та економічної динаміки, якісний, задля розуміння контексту ситуації, розуміння персонального досвіду учасників та процесу прийняття їх рішень, та комбінований, що поєднує дані та висновки обох методів, щоб отримати повне розуміння контексту, розуміти динаміку розвитку ситуації. та мати можливість глибокого дослідження поняття теми.

У понятійному апараті ми дослідили основні поняття, що складають тему нашого дослідження. Ми розкрили лідерство, його сутність, й лідерські якості, що його складають, а саме – емоційний інтелект, що відповідає за сприйняття оточуючих співробітників та розуміння їх настроїв та потреб, комунікаційний апарат, шо відповідає за точність та передачу інформації від та до керівника, та стратегічне мислення. що є основним інструментом аналізу ситуації та прийняття рішень на рівні керівника безпосередньо. Ми також дослідили поняття командної роботи, що відповідає за сукупність факторів, що визначають ефективність праці а рівні команди, та вивчили основні поняття антикризового менеджменту, як основного механізму протидії кризам та нейтралізації їх негативного впливу.

Далі ми розглянули зарубіжний досвід використання лідерства як інструмента подолання кризи, на прикладі спалаху кишкової палички та вірусу Норуолк у мережі ресторанів Chipotle у 2015 році. Ми проаналізували структурні недоліки апарату контроля якості компанії та розглянули хронологію перебігу спалаху та реакції уряду. Ми також детально вивчили реакцію компанії – низку реформ контроля якості, що була імплементована у відповідь на обвинувачення та репутаційні втрати, та масштабну PR кампанію, направлену на ліквідацію негативного сентименту в адресу компанії, як відповідь за відповідальність у спалаху, та повернення втраченої репутації та іміджу в очах покупців. Ми розглянули як лідерство вплинуло на рішення керівника Chipotle Стіва Еллса, та як ця криза відобразилася на економічних показниках Chipotle.

Тепер, дослідивши самі поняття та розглянувши приклад їх застосування ми розглянули проблематику основних понять теми. До проблематики лідерства ми віднесли невідповідність характеристик лідерства потребам ситуацій, неправильну роботу комунікаційного апарату команди, появу конфліктних ситуацій у колективі, та негативний вплив різноманітних зовнішніх факторів. До проблем імплементації удосконалення лідерських якостей ми віднесли структурну пружність компанії, неготовність до змін та супротив реформам і різницю поведінки керівника та команди в лабораторних умовах, і в реальних ринкових умовах кризи.

І нарешті, дослідивши ці поняття ми провели детальний аналіз двох зарубіжних моделей розвитку лідерських якостей. Для цього ми детально дослідили актуальні методи імплементації моделей удосконалення лідерства. Привели обидві моделі, розібрали їх фактори, характеристики та структурні складові, провели порівняльний аналіз за цими факторами, та визначили яка з моделей є більш актуальною та релевантною в контексті роботи.

На основі виконаного аналізу ми сформували та навели ряд рекомендацій з ефективного запровадження моделей удосконалення лідерських якостей. Ми розібрали запровадження таких моделей у контексті промислового підприємства міста Запоріжжя, та вивели, що основними аспектами покращення є правильний

підбір моделі відповідно до типу та характеристик підприємства, методи правильного запровадження моделей та програм на їх основі, використання інструментів подолання визначеної проблематики застосування та удосконалення лідерських якостей, та цифровізація процесу та методів управління підприємством у контексті запровадженої моделі.

Робота припускає використання результатів дослідження, та принципів проведеного порівняльного аналізу для оцінки якості та актуальності моделей покращення лідерських якостей, а також рекомендацій з запровадження цих моделей для підвищення ефективності їх методів та програм на їх основі.

Під час роботи було виявлено комплексність та невизначеність понять лідерства та його складових. Через соціальну природу явища лідерства, та людський фактор, що пронизує всі аспекти його застосування – дослідження лідерства та методів його покращення один з найактуальніших напрямків у контексті менеджменту як дисципліни.

Для багатьох компаній, що мають більш децентралізовану модель управління, не наділяють керівника достатніми повноваженнями, чи просто не готові вкладатись багаторічний процес розвитку лідерства, інші принципи антикризового менеджменту можуть бути набагато більш актуальними.

Розуміючі теоретичні, методологічні та понятійні засади теми, дослідивши проблематику розвитку лідерства ми можемо перейти до аналітичного порівняння двох зарубіжних моделей удосконалення лідерських якостей.

Ми дослідили Модель Розвитку Лідерства університету Райта та модель S-CURVE бізнес-школи Халт. Розібравши ці моделі за їх окремими характеристиками, та зіставивши їх одна з одною ми прийшли до висновку, що друга модель є більш актуальною та корисною у контексті удосконалення лідерських якостей керівника та команди в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа Марина. Концепція антикризового регіонального менеджменту як чинник забезпечення сталого розвитку. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : *Publishing house «Helvetica»,* 2022. 11 (88). С. 169-182.

3. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ*, 2019. С.278-279.

4. Бугайчук О. В. Адаптивність, синергічність та гнучкість систем як єдиного цілого. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 березня 2021 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-сервіс,* 2021. С. 42-44.

5. Бурашнікова Олена. Синергетична методологія аналізу податкової системи. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres,* 2023. С.269-275.

6. Воронкова Валентина, Городецькова Марина, Кабко Наталя, Пилипенко Юрій, Венгер Віктор, Костенко Сергій, Тандура Олександр. Використання штучного інтелекту у сучасній промисловості як чинник підвищення ефективності промислового менеджменту. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів : *Торунь-Liha-Pres*, 2023. 484 с.

7. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П. Формування концепції відповідального суспільства у період кризи: вектори розвитку та актуальні проблеми діджиталізації. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2022. С. 447-449.

8. Воронкова В. Г., Нікітенко В .О. Інформаціоналізм як теоретична основа удосконалення соціально-відповідального суспільства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 294-296.

9. Воронкова Валентина, Череп Алла, Череп Олександр. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс*, 2022. С.130-133.

12. Воронкова В. Г., Череп А. В. Європейська гуманістична візія управіння персоналом як чинник розвитку людинократії. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022

року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : *Liga-Pres*, 2022. С.511-517.

13. Мар'єнко В. Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. *Sherman Oaks, California : GS Publishing Services*, 2022. P. 62-81.

14. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Олді+,* 2022. С. 378-384.

15. Мороз О. С. Розв'язання трудових конфліктів в умовах кризи, як чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О. Запоріжжя : *Запорізький національний університет,* 2022. С. 115-117.

16. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя *: Видавничий дім «Гельветика.* 2021. С. 243 – 290

17. Нікітенко В. О., Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Системний аналіз управління як складної системи у контексті нової парадигми мислення. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : *Ореол-Сервіс,* 2022. С.20-23.

16. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Соціально-відповідальне управління як чинник ефективності виходу суспільства з кризи пост-пандемії COVID-19.

Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь : *ФОП Однорог Т. В.* 2021. С. 311-314.

17. Олексенко Р. І., Нікітенко В. О. Логіка як наука про прийняття управлінських рішень в інформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers.* Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, . 2021. № 8(85). С. 40-47.

18. Abrams Z. Leadership in times of crisis. Psychologists' research and expertise can help leaders communicate clearly and support their communities through the pandemic. American Psychological Association. 2020. № 51(5).

19. AIESEC'S LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL. *Aisec US.* URL: https://aiesecushub.org/leadership-development-model

20. Balasubramanian S., Fernandes C. Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*. 2022. Vol. 9. № 1.

21. Berfield S. Inside Chipotle's Contamination Crisis. *Bloomberg.* 2015. URL: https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/

22. Bystrova K. 7 PR Crisis Management & Communication Examples: The best… and the absolute worst. *PrezlyAcademy*. URL: https://www.prezly.com/academy/best-managed-pr-crises

23. Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Emerging and Zoonotic Infectious Diseases (NCEZID). 2015 E. coli Outbreak Linked to Chipotle Mexican Grill Restaurants. *Us Centers for Disease Control and Prevention*. 2016. URL: https://archive.cdc.gov/www_cdc_gov/ecoli/2015/o26-11-15/index.html

24. Cha J., Cichy R. F. Lessons from Chipotle Mexican Grill's Foodborne Illness Outbreaks. *Journal of Hospitality & Tourism Cases.* 2016. Vol. 6. № 4.

25. Chipotle agrees to pay $25 million federal fine for role in some outbreaks. *Food Safety News.* 2020. URL: https://www.foodsafetynews.com/2020/04/chipotle-agrees-to-pay-25-million-federal-fine-for-role-in-some-outbreaks/

26. Chipotle Mexican Grill Inc Growth Comparisons. *CSIMarket.com*. 2024. URL: https://csimarket.com/stocks/growthrates.php?code=CMG

27. Chipotle Mexican Grill Revenue 2010-2024 | CMG. *Macrotrends*. 2024. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CMG/chipotle-mexican-grill/revenue

28. Chiwisa C. The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource and Leadership.* 2024. № 9(3). P. 48-65.

29. Clann G. How to Lead Through a Crisis. *Center for Creative Leadership.* 2020. URL: https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/how-to-lead-through-a-crisis/

30. Crisis case study Chipotle E.coli Outbreak. *Preventium*. 2023. URL: https://preventium.au/news/crisis-case-study-chipotle-e-coli-outbreak/

31. Correia de Lacerda T. Leadership in economic recession: A three-barrier approach to offset external constraints. *Business Horizons*. № 62(2). P. 185-197. 2018.

32. Cooper K. How Chipotle Regained Customer Trust After the E. Coli Outbreak in 2015. Customer Contact Week Digital. 2019. URL: https://www.customercontactweekdigital.com/performance-metrics/articles/chipotle-behind-the-foil#:~:text=On%20the%20heels%20of%20a,brand%20did%20not%20recover%20easily

33. Dmitrovska M., Stošić L., Stamenkova L. P. LEADERSHIP IN TIMES OF CRISIS. *SCIENCE International Journal*. 2023. № 2(1). P. 19-23.

34. Eid J., Hansen A. L., Andreassen N., Espevik R., Brattebø G. Developing local crisis leadership – A research and training agenda. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14.

35. Fenwick A. A new model for leadership development in the 21st century. *Hult International Business School.* 2019. URL :https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/

36. Figueroa A. Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands. *Brandfolder by Smartsheet.* 2022. URL: https://brandfolder.com/resources/crisis-management/

37. Grint K., Leadership in Times of Crisis. *International Leadership Association*. 2020. URL: https://ilaglobalnetwork.org/leadership-in-times-of-crisis/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiApNW6BhD5ARIsACmEbkU_uKfZI2oaq22ztIIu3a1HTGEAJXO6buQCLwVH4CmILxcyY-FpREAaArr6EALw_wcB

38. Gross J. Chipotle Crisis Communication Analysis. *SlideShare.* 2017. URL:https://www.slideshare.net/slideshow/chipotle-crisis-communication-analysis/75953424#1

39. Jaaffar A. H., Alzoubi R. H., Rajadurai J., Alkharabsheh O. Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Heylion*. 2023. Vol. 9. № 7.

40. James E., Wooten L. P. Crisis Leadership: Harness the Experience of Others *Knowledge at Wharton.* 2023. URL: https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/crisis-leadership-harness-the-experience-of-others/

41. Murray J. C., Kim H. J. Chipotle Mexican Grill's Food Crisis Conundrum. *Journal of Hospitality & Tourism Cases.* 2016. Vol. 8. № 3.

42. Jarvis J. P., Murray B. N. Leadership During Crisis Response. *Law Enforcement Bulletin*. 2019. URL: https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/leadership-during-crisis-response-current-research

43. Jaques T. Crisis leadership: a view from the executive suite. Journal of Public Affairs. 2012. № 12(4).

44. Khan M. A., Khan M. M. Fresh Ingredients Haunt Chipotle, The Mexican Grill Chain. *Journal of Hospitality & Tourism Cases.* 2016. Vol. 6. № 3.

45. Kirshner-Breen S. Chipotle Attempts to Recover From E Coli PR Disaster: A Case Study. *Medium*. 2017. URL: https://medium.com/@kbreenconsulting/chipotle-attempts-to-recover-from-e-coli-pr-disaster-a-case-study-1023a31f29b0

46. Little K. Chipotle grilled for E. coli, norovirus crisis response. *CNBC*. 2015. URL: https://www.cnbc.com/2015/12/09/chipotle-e-coli-norovirus-crisis-response-gets-grilled.html

47. Leadership Development Model. Methodologies and mindsets to help you develop your leadership skills. *Core Social Leadership.* URL: https://cloresocialleadership.org.uk/page/Leadership_Development_Model

48. Leadership Development Models: Unlocking the Secrets of Successful Leadership. *WDHB.* 2023. URL: https://wdhb.com/blog/leadership-development-models/

49. Leadership Development Model. *Wright State University.* URL: https://www.wright.edu/student-affairs/student-involvement-and-leadership/leadership-development-model

50. Leadership During the COVID-19 Pandemic: 7 Communication Lessons. *St. Bonaventure University Online.* 2020. URL: https://online.sbu.edu/news/leadership-during-pandemic

51. Lucero M., Peng A., Kwang T. Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications An International Journal*. № 14(3). 2009. P. 138-142.

52. McDomald V. Leadership During Crisis: Navigating Complexity and Uncertainty. *Corporate learning Network*. 2021. URL: https://www.corporatelearningnetwork.com/leadership/articles/leadership-during-crisis

53. Nesse S., Mitroff I., Schei V. Collective response capacity: Developing crisis leadership in organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2024. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12612

54. New Chipotle Food Safety Procedures Largely in Place; Company Will Share Learnings from 2015 Outbreaks at All-Team Meeting. *Chipotle Mexican Grill*. 2016. URL: https://ir.chipotle.com/news-releases?item=122453

55. Piriyapol P., Akaraborworn C. Crisis Leadership Theory Development: Identifying Gaps and Direction through Theory-Building Method. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*. 2024. Vol. 10. № 2.

56. Quahdi S. M., Al-Thani H., Chaaban Y., Du X. An integrated systems model for understanding experiences of academic leadership development in Qatar. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2023. Vol. 45. № 6. P. 690-705.

57. Revenue of Chipotle Mexican Grill from 2006 to 2023. *Statista*. 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/221457/chipotle-total-revenue/

58. Rickets J., Rudd R. D. A Comprehensive Leadership Education Model to Train, Teach, and Develop Leadership in Youth. *Journal of Career and Technical Education*. 2002. № 19(1).

59. Riggio R. E., Newstead T. Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 10 P. 201-224.

60. Ruben B. D., Gigliotti R., De-Lisi R. Academic Leadership Development Programs: Conceptual Foundations, Structural and Pedagogical Components, and Operational Considerations. *Journal of Leadership Education*. 2018. № 17(3). P. 241-254.

61. Spokeperson Script For Chipotle E.Coli Outbreak 2015. *SCRIBD.* 2015. URL: https://ru.scribd.com/document/608757451/Spokeperson-script-for-Chipotle-E-Coli-outbreak-2015

62. Student Involvement and Leadership Center. *Wright State University.* URL: https://www.wright.edu/student-affairs/student-involvement-and-leadership

63. Somanathan S. Crisis Leadership: Mastering the Art of Leading in Turbulent Times. *ClickUp*. 2024. URL: https://clickup.com/blog/crisis-leadership/

64. Soela V., Moreira de Carvalho Neto A., Versiani F., Martins Diniz D. The practice of experienced CEOs: Relational leaders challenging crisis situations. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão.* 2024. № 18.

65. Three Examples of Crisis Leadership. FutureLearn. 2021. URL: https://www.futurelearn.com/info/courses/high-stakes-leadership-leading-in-times-of-crisis/0/steps/171269

66. Upadhyay D. Crisis Leadership: A Conceptual Approach for Key Competencies and Recommendations. *Journal of Educational & Psychological Research.* 2024. Vol. 6. № 1.

67. Yuste M. A. Leadership and Emotional Intelligence during a Crisis. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad.* 2021. Vol 16. № 2. P. 47-60.