

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.97

JEL classification: H12; M59

DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

**Роман ЗВАРИЧ,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Тернопільський національний економічний університет,  
вул. Львівська 11, м. Тернопіль, Україна, 46009  
e-mail: [romazvarych@yahoo.com](mailto:romazvarych@yahoo.com)  
ORCID ID: 0000-0003-3741-2642

**Тетяна ТИШ,**

студентка групи МІМ-41,  
Навчально-наукового інституту міжнародних економічних відносин  
ім. Б. Д. Гаврилишина  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська 11, м. Тернопіль, Україна, 46009  
e-mail: [tetiana.tysh@gmail.com](mailto:tetiana.tysh@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0001-6665-2050

## УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ КОРОНАКРИЗИ

Р. Зварич, Т. Тиш. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

Zvarych, R., Tysh, T. (2020). Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiami ta liderstvo v umovakh koronakryzy [Crisis management and leadership in a coronary crisis]. *The Herald of Ternopil National Economic University*, Vol. 2. P. 135–147. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.135>

---

© Роман Зварич, Тетяна Тиш, 2020.

### **Анотація**

**Вступ.** Кризові явища є невід’ємною частиною розвитку будь-якої системи. Сьогодні майже всі країни страждають від криз, оскільки вони виходять за рамки організаційної діяльності та створюють вплив на все суспільство. Для управління на всіх рівнях потрібно застосовувати кризові підходи. Висока компетентність керівників в таких умовах, з одного боку, дозволяє впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого – вимагає високої якості управління. Кризовий менеджмент здатний запобігти або пом’якшити кризові ситуації у виробничій та господарській діяльності, а також підтримувати функціонування підприємства в режимі виживання протягом несприятливого періоду та долати його з мінімальними втратами. Ефективність антикризової діяльності в організації залежить від обґрунтованості, повноти та своєчасності прийнятих заходів. Лідерство притаманне будь-якій галузі людської діяльності, але ділове середовище – одна зі сфер, де роль лідера є визначальною, адже, ефективність підприємства багато в чому визначається рівнем загального розвитку та компетентністю його топ-менеджменту.

**Методи.** Методологічною основою дослідження є сукупність основних положень кризової теорії, теорії організацій, а також сучасних концепцій антикризового управління та лідерства. Розв’язування поставлених завдань здійснювалося за допомогою набору загальнонаукових методів дослідження: аналіз наукової літератури, метод аналогії та порівняння, теоретичний синтез, класифікація, методологічне узагальнення, економічний та статистичний аналіз; експертні оцінки та наукова абстракція.

**Мета дослідження** – аналіз економіки України в умовах коронакризи та напрацювання антикризових лідерських заходів розвитку вітчизняного бізнесу.

**Результати.** Доведено, що вибір правильної стратегії управління кризовими ситуаціями та її своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити їй майбутнє функціонування і процвітання. Встановлено, що заходи щодо подолання коронакризи та її негативного впливу повинні містити нововведення у поєднанні з перевіреними методами попередніх криз. Запропонований комплекс заходів для розробки ефективної стратегії управління кризовими ситуаціями. Вивчено практики моделей поведінки керівництва, що застосовуються іноземними компаніями в умовах коронакризи та надано рекомендації, спрямовані на вдосконалення існуючих вітчизняних моделей.

**Перспективи.** Результати досліджень дають змогу напрацювати лідерські антикризові заходи, що будуть ефективні в майбутньому в умовах невизначеності. Перспектива подальших досліджень полягає у виявленні можливості застосування антикризових заходів для розвитку вітчизняного бізнесу в умовах коронакризи.

Ключові слова: економічна криза, життєвий цикл організації, коронакриза, кризовий менеджмент, лідерство, пандемія, управління кризовими ситуаціями, COVID-19.

**Формул: 0, рис.: 3, табл.: 1, бібл.: 26.**

**Abstract**

**Roman ZVARYCH, Tetyana TYSH**

**CRISIS MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN A CORONARY CRISIS**

**Introduction.** *Crisis phenomena are an integral part of the development of any system in the world. Today, almost all countries suffer from crises, as it goes beyond the organizational activities and impacts the whole society. Crisis approaches are required to be implemented to administration at all levels. High competence of managers in such conditions, on the one hand, influences the development of individual crisis processes, and on the other - requires high quality management. Crisis management is able to prevent or mitigate crisis situations in production and economic activities, as well as to maintain the operation of the enterprise in the mode of survival during the unfavourable period and overcome it with minimal losses. The effectiveness of anti-crisis activities in the organization depends on the validity, completeness and timeliness of needed measures. Leadership is inherent in any field of human activity, but business environment is one of the spheres where role of leader is crucial. The efficiency of the enterprise is largely determined by the level of general development and competence of its top-management.*

**Methods.** *The methodological basis of the study is a set of fundamental provisions of crisis theory, organizational theory, as well as modern concepts of crisis management and leadership. The solution of the set tasks was carried out by using a set of general scientific research methods: analysis of scientific literature, method of analogy and comparison, theoretical synthesis, classification, methodological generalization, economic and statistical analysis; expert assessments and scientific abstraction.*

**The purpose of research** is to analyze the economy of Ukraine in the context of the coronacrisis and to develop anti-crisis leadership measures for the development of domestic business.

**Results.** *The research proved that choosing correct crisis management strategy and its timely implementation can bring an organization out of the crisis and ensure its future functioning and prosperity. In research established that coronacrisis overcoming measures and its negative impact should include innovations in combination with proven methods of previous crises. The research proposes a set of measures for developing an effective crisis management strategy. The practices of management behavior models used by foreign companies in the conditions of coronacrisis are discovered and recommendations aimed at improving existing domestic models are provided.*

**Prospects.** *The results of the research discover possibilities to develop leadership anti-crisis measures that will be effective in the future in conditions of uncertainty. The prospect of further research is to apply anti-crisis leadership measures for the development of domestic business in conditions of coronacrisis.*

Keywords: *crisis management, coronacrisis, COVID-19, economic crisis, leadership, organizational lifecycle, pandemic.*

**Formulas: 0, fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 26.**

**Постановка проблеми.** Нещодавній спалах COVID-19, також відомий як корона вірус, спричинив нову глобальну економічну кризу. Ніхто не знає, як довго триватиме

пандемія та якими будуть наслідки. Для бізнес-лідерів COVID-19 став додатковим джерелом стресу. До карантину керівники компаній були зосереджені на підтримці інновацій, збільшенні прибутку та боротьбі за свою частку ринку. Сьогодні багатьом із них потрібно швидко приймати рішення щодо контролю за витратами та підтримкою ліквідності. Найбільш непередбаченими перешкодами стали проблеми в ланцюгу поставок, дефіцит персоналу та операційні проблеми, які кардинально змінили їх обов'язки в межах керівної ролі. Але кожна криза – це виклик, що включає як загрозу, так і можливість. Готовність лідерів створити ефективну робочу модель в умовах невизначеності є ключовим фактором не тільки для виживання під час кризи, але й отримання від неї користі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато вітчизняних та зарубіжних вчених зробили свій внесок у вирішення питань антикризового управління та лідерства, а саме: І. Адіз [1; 2], А. Афоніна [3], Д. Бернштейн [4], С. Бут [5], Р. Брейс [6], А. Кембел [7], Г. Даурія [8; 9], Д. Дєнков [10], Я. Глазунов [11], М. Грох [12], К. Ліпшу [13], Д. Мейфілд [14], П. Нортуус [15], К. Пірсон [16], М. Рівс [17], Р. Румельт [18], В. Савчук [19; 20], Д. Скаулер [21], А. Ткаченко [22], М. Юсім [23], Р. Вайнхолд [24], К. Янг [25; 26] та інші. У своїх наукових працях вони розглянули теоретичні основи та інструменти управління антикризовими ситуаціями в умовах економічної нестабільності, а також приділили увагу особливостям виникнення і розвитку криз та стабілізаційним заходам виведення організації з кризових ситуацій.

**Мета дослідження** – аналіз економіки України в умовах коронакризи та напрацювання антикризових лідерських заходів розвитку вітчизняного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виживання організації в сучасному динамічному середовищі є глобальною проблемою. Будь-яка організація, незалежно від галузі, масштабу діяльності чи форми власності, діє відповідно до законів життєвого циклу, невід'ємною частиною якого є кризові стани. Криза – це об'єктивний процес якісних та кількісних змін, яка зазвичай призводить до потенційно негативних результатів у разі нездатності компанії пристосуватися до нових умов або розвинути позитивну оптимізацію організації внаслідок відсутності відповідного управління [23].

Вченими розроблено багато моделей організаційного життєвого циклу, які відрізняються як кількістю етапів, так і їх змістом. Одна із загальновизнаних моделей розроблена І. Адізом (рис. 1). Дана модель є детальною і містить ретельно виділені особливості кожного етапу. Вчений виділяє 6 стадій зростання та 4 стадії організації.

Варто звернути увагу, що окремого етапу для стадії «криза» не виокремлено, оскільки на кожному етапі життєвого циклу виникають так звані «кризові точки», які у разі помилок та прорахунків системи управління можуть спричинити кризу та подальше банкрутство підприємства. Більше того, між кризовими явищами можна прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок. Наприклад, спалах нового корона вірусу COVID-19 у січні 2020 року спершу отримав класифікацію екстремальної ситуації, яка швидко переросла у природну кризу. Тоді це спричинило економічні та психологічні кризи, від яких люди по всьому світу страждають сьогодні.



Рис. 1. Життєвий цикл організації Адізеца [2]

Саме тому, в сучасних умовах ефективна модель управління кризовими ситуаціями набирає все нового й нового значення для ведення бізнесу. Кризовий менеджмент варто розглядати як систему управління, яка має складний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для підприємства подій, шляхом розробки та впровадження конкретних стратегічних заходів, які спрямовані на усунення тимчасових перешкод, на підтримання, а за можливості й укріплення, позицій на ринку. Відповідно до А. Гонсалес-Ерреро та К. Пратта, в моделі управління кризовими ситуаціями є 3 основні етапи: (1) діагностика кризи; (2) планування; (3) адаптація до змін. Рішення, пов'язані з кризовим управлінням, можуть прийматися як для запобігання кризи, так і для виходу з неї. Розробка стратегії кризового менеджменту має ґрунтуватися на вивченні основної діяльності підприємства, аналізі ефективності його організаційної структури, конкурентних позицій та іміджу.

На тлі подій, що відбуваються у світі довкола пандемії COVID-19, детермінантною складовою будь-якого підприємства є роль та модель лідерського підходу. Лідерство в даному випадку розглядаємо як вид бізнес-діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації чи контролю, якщо немає ефективного керівництва та людей, які можуть заохочувати інших працівників та позитивно на них впливати, тим самим досягаючи бажаних результатів. Часто роль лідера ототожнюється з роллю менеджера в організації, що є не зовсім правильним, адже менеджмент базується в основному на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство формується на неформальних чинниках, що й дозволяє компенсувати офіційне управління колективом, доповнюючи певною мірою недорозвиненість окремих його елементів.

Кожна кризова ситуація приносить нові виклики для бізнесу, зокрема для його керівництва. Криза, викликана пандемією в 2020 р., не є винятком. Що стосується лідерства, то експерти занадто часто наголошують на розвитку компетенцій та навичок, нехтуючи розвитком необхідних рис характеру (чеснот), які формують

справжнього лідера. Дослідники IBS<sup>1</sup> та Центру Лідерства УКУ<sup>2</sup> стверджують, що люди можуть розвивати свої лідерські чесноти, і лідерство – це характеристика, з якою не народжуються, але яку можна розвинути. Тобто, будь-хто, незалежно від рангу чи посади, потенційно може бути лідером. За їх дослідженням в лідерстві 24% – це вроджені таланти, а 76% – те, чого можна навчитися, розвинути. Дослідження призвели до створення структури, що складається з одинадцяти основних чеснот характеру, які необхідні для успішної лідерської діяльності (рис.2). Теорія одинадцяти чеснот характеру стверджує, що в цьому списку немає більш важливих та менш важливих якостей, оскільки лише разом вони можуть сформуванати найбільш ефективну особистість лідера.

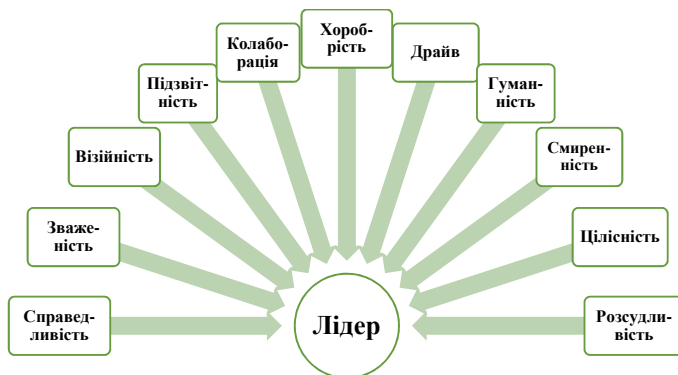


Рис. 2. Основні чесноти характеру лідера [8]

Згідно з новим прогнозом Уряду (таблиця 1), номінальний ВВП України цього року становитиме 3 985,5 трлн грн (-4,8%), а рівень інфляції може вирости до 11,6% (попередній прогноз -5,5%). Попередня корекція інфляції була 8,7%, падіння ВВП -3,9%. Безробіття до кінця року може зрости в Україні до 9,4% (попередній прогноз 8,1%). Крім того, поточна корекція прогнозу прибутку підприємств – 749,3 млрд грн (-20,1%).

Таблиця 1

**Макроекономічний прогноз для України на 2020 р.**

	Поточний	Різниця корекції
ВВП	-4,8 %	-8,5 %
Курс гривні	29,5 €/\$	+2,5 €
Рівень безробіття	9,4 %	+1,3 %
Рівень інфляції	11,6 %	+6,1 %
Прибуток підприємств	€ 749,3 В	-20,1 %

Джерело: розроблено за даними [8; 10; 26].

Одним з найбільших викликів коронакризи для українського ринку праці є закриття кордонів із країнами ЄС та повернення українських заробітчан. Ця ситуація посилює

<sup>1</sup> IBS – Ivey Business School (Канада)

<sup>2</sup> Центр Лідерства УКУ – Центр Лідерства Українського Католицького Університету (Україн

всі негативні фактори щодо безробіття на внутрішньому ринку, оскільки конкуренція зростає, що призводить до подальшого зниження заробітної плати. Згідно даних найбільшого в Україні веб-сайту з пошуку роботи/працівників Work.ua станом на 7 квітня 2020 р. пропозиція робочої сили перевищувала попит на неї більш ніж у 2,6 рази (рис. 3).

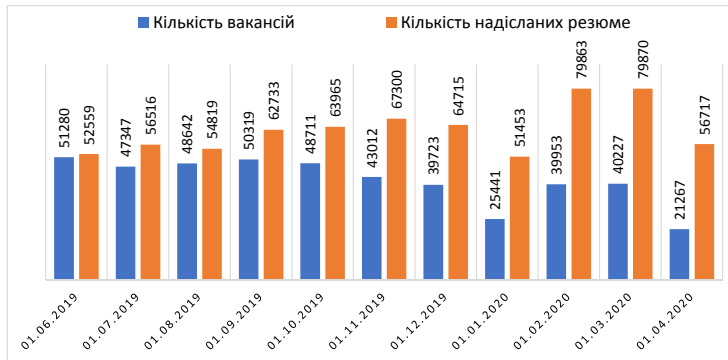


Рис. 3. Вплив пандемії на ринок праці в Україні

Джерело: розроблено за даними [26].

Серед українських сфер економічної діяльності, що найбільше постраждали від коронакризи: авіасполучення, туризм, заклади громадського харчування, аграрний сектор, ІТ сектор, а також металургія. Так, одними з перших у світі відчули вплив коронакризи авіакомпанії. За підрахунками SARA Aviation Canter, пандемія корона вірусу може призвести до банкрутства більшості авіакомпаній у світі до кінця червня. Для українських авіаперевізників цей варіант також ймовірний, адже МАУ, яка за день до закриття кордонів в декілька разів збільшувала ціни на квитки, вже підрахувала збитки, що становитимуть близько 35% очікуваних доходів компанії за перший квартал 2020 р. Український туристичний сектор є другим за розміром збитків: готелі – 3 млрд доларів, ресторани – майже 1 млрд доларів, транспорт – 5 млрд доларів. Приблизно 80% закладів сфери туризму – це малий бізнес, який може збанкрутувати до завершення карантину. Згідно з дослідженням компанії Poster<sup>1</sup>, продажі підприємств громадського харчування в Україні з 12 по 15 березня 2020 р. зменшилися в середньому на 26% порівняно з попереднім тижнем. У вихідні 14-15 березня цей показник впав на 36%. Багато ресторанів, які офіційно припинили свою діяльність, змогли переорієнтуватися на доставку.

На сьогодні важко оцінити вплив коронакризи на сільське господарство. Ситуація змінюється досить динамічно, проте експорт сільського господарства становить значну частину всього українського експорту – понад 20 млрд доларів щорічно, і тому падіння на 10%, 15% або 20% може становити до -4 млрд доларів з державного бюджету [10]. Металургія – ще одна галузь, яка сильно постраждає від кризи, оскільки ціни на металургійну продукцію співвідносяться з цінами на нафту, а основними ринками української металургійної продукції є країни, що її виробляють. Незважаючи на падіння цін на нафту, наразі найбільшою для металургійної галузі є логістична проблема. Карантин та економічна криза ускладнили роботу всіх галузей, не обійшли

<sup>1</sup> Poster – компанія, що займається розробкою хмарної POS-системи для ресторанів і магазинів

й ІТ-ринок. Згідно зі статистикою, 53% компаній вже зазнали часткової втрати клієнтів, проти 34,4% компаній, яким вдалося зберегти клієнтів. Повних втрат зазнали 12% компаній, опитаних ІТ-рекрутинговим агентством INDIGO Tech Recruiters [10].

Китайська економіка першою зіткнулася з коронакризою, а тому, сьогодні, коли решта світу бореться з негативним впливом пандемії на бізнес, Китай вже окреслив деякі стратегічні цілі її подолання. Враховуючи складні умови, в яких опинилися Україна, корисним для вітчизняної економіки є досвід азіатських регіонів. Для подолання наслідків коронакризи китайські компанії дотримуються основних принципів. Перш за все, китайські організації тримають у центрі уваги стратегічні цілі бізнесу, але також готові змінювати певні орієнтири. На ранніх стадіях пандемії Master Kong, провідний виробник локшини швидкого приготування та напоїв, щодня переглядав динаміку продажів своїх роздрібних партнерів і регулярно реорганізовував зусилля. Вони прогнозували високий попит на виробництво продуктів харчування через вірусну паніку та порожні полиці мегамаркетів через перевантаження ланцюгів поставок. Master Kong вирішив диверсифікувати постачання своєї продукції через менші канали дистрибуції, переходячи до електронної комерції та менших торгових точок. Постійно відстежуючи плани відновлення магазинів різного масштабу, компанія реагувала гнучко – і в результаті змогла відновити свою мережу поставок більш ніж на 50% за кілька тижнів після спалаху вірусу, що втричі перевищило позиції конкурентів [9]. Costco Lady, найбільший виробник нижньої білизни в Китаї, – ще одна компанія, яка дотримується цього правила. Вона ініціювала програму збільшення продажів через WeChat, залучаючи своїх працівників до просування продуктів через власну аудиторію в цій соціальній мережі. Компанія створила мотивацію та рейтинги продажів серед усіх працівників – від генерального директора до звичайного працівника – для підтримки розвитку бізнесу.

Наступний принцип – гнучкий перерозподіл талантів відповідно до сучасних організаційних потреб. Деякі китайські компанії активно перенаправляють або позичають своїх співробітників іншим швидко зростаючим компаніям. Таким чином, у відповідь на різке падіння доходів понад 40 мереж ресторанів, готелів та кінотеатрів звільнили значну частину своєї робочої сили, після чого вони поділилися своїми працівниками з новою роздрібною мережею супермаркетів Netta, яка належить Alibaba, що гостро потребувала робочої сили в службах доставки через раптовий приріст інтернет-продажів. Також цього принципу дотримувались такі O2O<sup>1</sup> компанії, як 7Fresh та Meituan.

Ще одним важливим принципом є здатність змінювати канали продажу компанії, який швидко застосували гнучкі китайські компанії. Наприклад, косметична компанія Lin Qingxuan була змушена закрити 40% своїх магазинів під час коронакризи, включаючи всі локації в Ухані. Однак компанія переорієнтувала понад 100 своїх консультантів з цих магазинів і допомогла їм стати лідерами думок у WeChat, що дозволило їм залучати нових клієнтів. Як результат, продажі бренду в Ухані зросли на 200% порівняно з попереднім роком [18].

Основна відмінність китайських та українських компаній в умовах коронакризи – швидкість, з якою вони реагують на зміни. Китайський бізнес є дуже гнучким, що дає

<sup>1</sup> O2O – Online-2-Online



йому величезну перевагу, а вітчизняні підприємці не зовсім готові використовувати цю тактику. Китайські організації постійно шукали нові канали збуту та можливості на ринку в умовах пандемії, тим часом деякі їх українські колеги все ще перебувають у паралізованому стані. Вони не готові до таких суттєвих змін і намагаються уникнути перебудови бізнес-моделі чи зрушень у ланцюгу поставок тощо, що може призвести до ще більших проблем, якщо криза триватиме довше.

Під час різкого падіння продажів основною тактикою виживання в коротко-терміновому періоді є оптимізація грошової дисципліни та зниження витрат. Компанії, які мають запас фінансової стабільності або своєчасно оптимізовані грошові потоки та оборотні активи, мають найкращі шанси подолати кризу. Платоспроможність та ліквідність – основні показники стійкого та, як показує ситуація, успішного бізнесу. Кожен власник чи керівник компанії повинен стратегічно переглянути та визначити види діяльності, які принесуть стабільний дохід та прибуток у майбутньому та визначити ресурси, які потрібно використовувати організації сьогодні, щоб отримати прибуток завтра.

Другий квартал 2020 р. був дуже важким для бізнесу в усьому світі, але особливий вплив відчули ринки робочої сили країн із внутрішніми економічними та політичними кризами, зокрема Україна. Співробітники вкрай вразливі в таких умов, оскільки вони постійно піддаються стресу через повну невизначеність власного майбутнього. На жаль, український уряд не в змозі запропонувати працівникам та бізнесу таку фінансову підтримку, як Китай, США чи європейські країни. Це означає, що керівництво компанії повинно усвідомити свою власну лідерську відповідальність не лише за бізнес, але і за найнятих працівників. Інстинктом лідерів може бути консолідація влади та контролю в кризових ситуаціях, що природно, але чого робити не слід. Лідери повинні відмовитися від суворої вертикальної ієрархії. Якщо брати до уваги лише невелику групу топ-менеджерів, то цього недостатньо для швидкого накопичення інформації та прийняття обґрунтованих рішень. Найбільш ефективною є мобілізація організації шляхом встановлення чітких пріоритетів, поділу працівників на команди та надання їм можливостей знаходити та впроваджувати рішення, що відповідають цим пріоритетам. Завдання лідера – сприяти співпраці та прозорості всередині та між усіма командами.

Однією з найпоширеніших помилок є очікування появи повного набору фактів перед плануванням дій, адже факти в найближчому часі можуть не з'явитися. Однак лідери не повинні покладатися на інтуїцію, натомість вони повинні постійно збирати інформацію, аналізувати її та синтезувати. Цикл «пауза-оцінка-передбачення-дія» повинен постійно тривати, оскільки це допомагає керівництву зберігати спокій та уникати перенапруження новою інформацією, коли вона надходить. Лідер повинен бути скелетом організації, який власним прикладом зможе підтримати підлеглих. Багато джерел радять керівникам завжди залишатися позитивними у кризових ситуаціях, що не зовсім правильно. На противагу цим думкам, є приклади, які стверджують, що оптимізм слід обмежувати [10, 11, 12]. Якщо на початку кризи лідери виявлять надмірну впевненість, незважаючи на складні умови, вони можуть втратити авторитет. У випадку коронакризи, правильним рішенням є висловлена впевненість, що компанія знайде шлях із складної ситуації, але також і визнання невизначеності цієї кризи та необхідності пошуку нової інформації. Один з найкращих способів проявити

власну позицію та зберегти спокій у команді – скористатися допомогою компетентних фахівців.

В цілому, кризи не вирішуються лише інтелектом та даними, а працівники – це перш за все люди. Працівники стежать за всіма діями та прийнятими рішеннями, тому керівництво не повинно забувати, що реакція на епідемію – це не лише технічне питання, а й гуманне. Залишаючись співчутливим лідером, менеджер демонструє відданість працівникам не лише як членам команди, а й як окремим індивідуумам. Коронакриза мине, а подальша робота компанії буде залежати від поведінки лідера у стресовий період.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дане дослідження дало змогу підтвердити, що криза повинна розглядатися як поворотний момент у розвитку організації, що дає можливість нових раундів економічних змін. У той же час, вибір правильної стратегії управління кризовими ситуаціями та її своєчасна реалізація можуть вивести організацію з кризи та забезпечити її майбутнє функціонування і процвітання. Кожна криза приносить нові виклики та можливості. В умовах сучасної глобальної економічної кризи, спричиненої спалахом пандемії COVID-19, її найбільш характерною рисою є невизначеність терміну тривання та масштабу наслідків. Ця криза спричинена досі невідомим вірусом і загрожує не тільки світовій економіці, а й життю людей. Відповідно, антикризові заходи щодо її подолання та негативного впливу повинні містити як нововведення так і перевірені методи.

Лідери світового, національного та організаційного рівнів набувають нової вирішальної ролі в умовах повної невизначеності сьогодення та найближчого майбутнього. Для керівників це надзвичайно важкий період, оскільки їм доводиться турбуватися не лише про стан власного бізнесу, а й про працівників. Українські підприємці опинилися в особливо важкій ситуації, через передпандемічну внутрішньо-економічну кризу та урядову мінливість. На жаль, економіка України не в змозі повноцінно підтримати вітчизняний бізнес, тому питання ефективного управління кризовими ситуаціями та лідерство є нагальним, особливо для мікро-, малого та середнього підприємництва. Коронакриза є тестом для лідерів та компаній у будь-якій галузі бізнесу. Якщо підприємству вдасться подолати дану кризу, то воно зможе адаптуватися до нової реальності та наступних викликів.

### ***Література***

1. Adizes I. How to Manage in Times of Crisis, 2010, p. 42-51.
2. Adizes I. Organizational Lifecycle, 2019. URL: <https://adizes.com/> (дата звернення 29.04.2020)
3. Afonina A., Chalupsky, V. The current strategic management tools and techniques, 2012, p. 94-126.
4. Bernstein J. Manager's Guide to Crisis Management, 2011, p. 62-71.
5. Booth S. A. Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises, 2015 p. 93-114.
6. Brace R. Treasury & Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis, 2012. URL: <https://www.gfmag.com/> (дата звернення 02.05.2020).
7. Campbell A., Sinclair S. Using the crisis, 2009, p. 317-334.

8. Центр Лідерства Українського Католицького Університету, Україна. URL: <https://uculeadership.com.ua/> (дата звернення 10.05.2020).
9. D'Auria G., De Smet A. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення 11.05.2020).
10. Економічна Правда. Хроніки Бізнесу в Україні, 2005-2020, Київ. URL: <https://www.epravda.com.ua/> (дата звернення 14.05.2020).
11. Глазунов Я. Анти-Титаник. Как выигрывать там, где тонут другие. Руководство для CEO, 2018, С. 35-50.
12. Groh M. Being Strategic: Strategy-specific Project Management in Times of Crisis, 2016 p. 84-97.
13. Lipshu K. A. Crisis Management Leadership: Training to Survive the Critical Moment, 2015, p. 34-37.
14. Mayfield J., Mayfield M. Motivating Language Theory: Effective Leader Talk in the Workplace, 2017, p. 53-64.
15. Northouse P. J. Leadership: Theory and Practice, 7th Edition, 2015 p. 480-494.
16. Pearson C., Judith C. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 1993, p. 48-59.
17. Reeves M., Fæste L., Chen C., Carlsson-Szlezak P., Whitaker K. How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus. *Harvard Business Review*, 2020. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення 06.05.2020).
18. Rumelt R. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, 2011. p. 277-285.
19. Савчук В. Оцифрованный менеджмент: Business Intelligence для ТОПов, 2018, С. 231-242.
20. Савчук В. Основы риск менеджмента предприятий, 2019, С. 127-138.
21. Scouller J. The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill, 2011, p. 41-49.
22. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення, 2011, С. 122-126.
23. Useem M. The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All, 1999. p. 210-217.
24. Weinhold R. The Art of Crisis Leadership: Save Time, Money, Customers and Ultimately, Your Career, 2016, p. 75-83.
25. Work.ua. Статистика Зарплат, 2006-2020. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення 05.05.2020).
26. Young K., Seijts G. Why Fighting COVID-19 Requires Character, *Ivey Business Journal*, Western University, Canada, 2020. URL: <https://iveybusinessjournal.com/> (дата звернення 10.05.2020).

### References

1. Adizes, I. (2010). How to Manage in Times of Crisis, p. 42-51 [in English].
2. Adizes, I. (2019). Organizational Lifecycle. Retrieved from <https://adizes.com/> (Accessed 29 April 2020) [in English].

3. Afonina, A., Chalupsky, V. (2012). The current strategic management tools and techniques, p. 94-126 [in English].
4. Bernstein, J. Manager's (2011). Guide to Crisis Management, p. 62-71 [in English].
5. Booth, S.A. (2015). Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises, p. 93-114 [in English].
6. Brace, R. (2012). Treasury & Cash Management: Corporate Cash Management in a Time of Crisis. Retrieved from <https://www.gfmag.com/> (Accessed 02 May 2020) [in English].
7. Campbell, A. & Sinclair, S. (2009). Using the crisis, p. 317-334 [in English].
8. Leadership Center of Ukrainian Catholic University, Ukraine. (2020). Retrieved from <https://uculeadership.com.ua/> [Accessed 10 May 2020] [in Ukrainian].
9. D'Auria G., De Smet A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/> (Accessed 11 May 2020) [in English].
10. Ekonomichna Pravda (Economic Truth). (2020). Chroniky bisnesy v Ukraini (Ukrainian business chronic), 2005-2020, Kyiv. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/> [Accessed 8 May 2020] [in Ukrainian].
11. Glasynov, A. (2018). Anti-Titanic. Kak vyigryvat tam, gde tonut drugiye. Rukovodstvo dlya CEO (How to win where others drown. CEO Guide), p. 35-50 [in Russian].
12. Groh, M. (2016). Being Strategic: Strategy-specific Project Management in Times of Crisis, p. 84-97 [in English].
13. Lipshu, K.A. (2015). Crisis Management Leadership: Training to Survive the Critical Moment, p. 34-37 [in English].
14. Mayfield, J., Mayfield, M. (2017). Motivating Language Theory: Effective Leader Talk in the Workplace, p. 53-64 [in English].
15. Northouse, P.J. (2015). Leadership: Theory and Practice, 7th Edition, p. 480-494 [in English].
16. Pearson, C., Judith, C. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, p. 48-59 [in English].
17. Reeves, M., Fæste, L., Chen, C., Carlsson-Szlezak, P., & Whitaker, K. (2020). How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/> (Accessed 06 May 2020) [in English].
18. Rumelt, R. (2011). Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, p. 277-285 [in English].
19. Savchyk, V. (2018). Otsifrovannyi menedzhment: Business Intelligence dlya TOPov (Digital Management: Business Intelligence for TOPs), p. 231-242 [in Russian].
20. Savchyk, V. (2019). Osnovy risk menedzhmenta predpriyatiy (Crisis management fundamentals of enterprises), p. 127-138 [in Russian].
21. Scouller, J. (2011). The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill, p. 41-49 [in English].
22. Tkachenko, A.M. (2011). Kryza: sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia (Crisis: essence, classification and causes), p. 122-126 [in Ukrainian].
23. Useem, M. (1999). The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All, p. 210-217 [in English].

24. Weinhold, R. (2016). The Art of Crisis Leadership: Save Time, Money, Customers and Ultimately, Your Career, p. 75-83 [in English].
25. Work.ua. (2020). Statystyka zarplat (Salary Statistics), 2006-2020. Retrieved from <https://www.work.ua/> (Accessed 5 May 2020) [in Ukrainian].
26. Young, K., Seijts, G. (2020). Why Fighting COVID-19 Requires Character, Ivey Business Journal, Western University, Canada. Retrieved from <https://iveybusinessjournal.com/> (Accessed 10 May 2020) [in English].

Статтю отримано 15 травня 2020 р.

Article received May 15, 2020