

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Маргарита Гайдук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Маргарита ГАЙДУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Максим МАРЧЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гайдук Маргарита Максимівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Роль лідерства у формуванні та реалізації антикризового управління в організації

керівник кваліфікаційної роботи Максим МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні основи лідерства в системі антикризового управління; Розділ 2. Аналіз системи антикризового управління та ролі лідерства в організації на прикладі «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»; Розділ 3. Удосконалення системи антикризового управління на основі розвитку лідерського потенціалу на прикладі ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 8 рисунків, 33 таблиці, 80 використаних джерел.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	24.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	25.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	24.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	06.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	14.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	15.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Маргарита ГАЙДУК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Максим МАРЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення лідерства в управлінні організацією	8
1.2. Антикризове управління: зміст, принципи та інструменти	25
1.3. Взаємозв'язок лідерства та ефективності антикризового управління	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	48
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	48
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства та виявлення кризових явищ	66
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи антикризового управління	77
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»	83
3.1 Розробка комплексної програми розвитку лідерського потенціалу керівників різних рівнів	83
3.2 Формування ефективної моделі антикризового лідерства в організації	90
3.3 Планування та прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів	100
Висновки	107
Список використаних джерел	113

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах турбулентності бізнес-середовища, нестабільності економічної ситуації та високої конкуренції антикризове управління стає критично важливим елементом ефективного функціонування підприємств. Кризи можуть виникати з різних причин: економічні спади, нестача фінансових ресурсів, неефективне управління, технологічні зміни, форс-мажорні обставини, такі як пандемії чи військові конфлікти. В таких умовах роль відіграє лідерство, яке забезпечує швидку адаптацію організації до змін, прийняття ефективних рішень, координацію дій та підтримку команди в складних ситуаціях.

Лідерство є не лише інструментом антикризового управління, але й важливим фактором стійкості та розвитку компанії. Впевнений і стратегічно мислячий лідер здатен не тільки виявити загрози на ранніх етапах, а й перетворити кризу на можливість для подальшого зростання. Саме тому дослідження ролі лідерства в антикризовому управлінні є надзвичайно актуальним.

Останні світові економічні події - пандемію COVID-19, воєнні дії та фінансові кризи, показали, що організації, очолювані ефективними лідерами, мають вищі шанси на швидку адаптацію та відновлення. Успішні приклади світових корпорацій підтверджують, що стиль лідерства, його методи та підходи мають безпосередній вплив на здатність компанії виходити з кризи та мінімізувати негативні наслідки.

Відтак, дослідження взаємозв'язку між лідерством та антикризовим управлінням дозволяє визначити оптимальні моделі управління, які можуть бути ефективно застосовані в різних організаціях.

Метою дослідження є визначення ролі лідерства у формуванні та реалізації антикризового управління в організації, аналіз впливу різних стилів

лідерства на процес подолання кризових ситуацій, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

1. Охарактеризувати сутність антикризового управління та його значення для організацій.
2. Дослідити основні підходи до лідерства та їх вплив на ефективність антикризового управління.
3. Проаналізувати існуючі моделі лідерства, які можуть бути застосовані в кризових ситуаціях.
4. Визначити особливості управлінських рішень, прийнятих лідерами в умовах кризових ситуацій.
5. Дослідити досвід українських та міжнародних компаній у подоланні криз завдяки ефективному лідерству.
6. Розробити рекомендації щодо впровадження ефективних лідерських стратегій в антикризовому управлінні організаціями.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління в організаціях та вплив лідерських стилів на їх ефективність.

Предметом дослідження виступає роль лідерства у формуванні та реалізації антикризових стратегій управління, особливості застосування різних стилів лідерства в кризових ситуаціях.

Методи дослідження - аналіз наукової літератури, публікацій, концепцій та моделей лідерства, зіставлення підходів до антикризового управління в різних організаціях, дослідження антикризового управління як комплексного процесу, що включає взаємодію різних елементів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема антикризового управління та лідерства активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Серед основних науковців, які зробили значний внесок у вивчення цих питань, можна виділити Д. Гоулман та Р. Бар-Он, які досліджували роль емоційного інтелекту у лідерстві та прийнятті

управлінських рішень під час криз. П. Друкер висвітлював питання стратегічного управління та адаптації організацій до змін. Дж. Коттер розробив моделі трансформаційного лідерства, які можуть бути ефективно застосовані у кризових ситуаціях.

Інформаційна база дослідження базується на широкому спектрі джерел.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Лідерство відіграє роль у формуванні та реалізації антикризових стратегій управління. Вивчення ефективних лідерських підходів та їх впливу на стабільність організації дозволяє розробити рекомендації щодо підвищення адаптивності та стійкості компаній у кризових умовах, дослідження має не лише теоретичну, але й практичну цінність, адже його результати можуть бути використані для вдосконалення кризового менеджменту в реальних бізнес-ситуаціях.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення лідерства в управлінні організацією

Нині підприємства в Україні функціонують в умовах складної соціально-економічної ситуації, що вимагає вдосконалення системи менеджменту для підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Однією з основних проблем сучасного управління є його традиційні підходи, що ґрунтуються на жорстких адміністративних методах, регламентованих процедурах та формальних показниках. Проте сучасні виклики вимагають нових підходів до керування організацією, які базуються на принципах лідерства та командної роботи [1]

Науковці зазначають, що економічні кризи часто є наслідком неефективного менеджменту, який не враховує потреби людей та стрімкі зміни у бізнес-середовищі. Тому сучасна парадигма управління зазнає значних трансформацій, що зумовлено змінами в характері роботи, швидкістю інформаційного обміну та зростаючими очікуваннями від керівників. Новий підхід до менеджменту орієнтується на людину як ресурс, створює умови для реалізації її потенціалу та ефективної співпраці в команді. Одним із найважливіших аспектів стає інноваційність, що визначає рівень професіоналізму управлінця та його здатність до адаптації. нова парадигма передбачає соціальну відповідальність керівників як перед суспільством, так і перед співробітниками, що працюють в організації [2].

Важливу роль у сучасному менеджменті відіграє організаційна культура, яка спрямована на задоволення потреб працівників та формування ефективних комунікацій. Керівники мають не лише управляти процесами, а й залучати співробітників до ухвалення рішень, визначення місії компанії та контролю результатів діяльності. Водночас акцент зміщується на формування довгострокових відносин з клієнтами, оскільки саме вони визначають попит

на товари та послуги. Успіх організації більше не залежить лише від якості продукції, а й від якості внутрішньої взаємодії, корпоративної культури та соціальної відповідальності.

Менеджмент майбутнього будується на принципах інтелектуального управління, командної роботи та ціннісного підходу. Основне завдання керівника полягає у створенні умов для максимальної самореалізації співробітників, забезпеченні продуктивної взаємодії в колективі та розвитку індивідуальних здібностей кожного. Саме лідерство стає основним інструментом ефективного управління, оскільки дозволяє гнучко реагувати на зміни, мотивувати співробітників та досягати стратегічних цілей [3].

Феномен лідерства в менеджменті почав активно досліджуватися наприкінці XX століття у зв'язку із зростанням ролі психологічних та соціальних аспектів управління. Лідер - це не просто керівник, а людина, яка здатна вести за собою інших, ухвалювати відповідальні рішення та формувати бачення майбутнього. Поняття лідерства має глибокі історичні корені: ще Конфуцій та античні мислителі досліджували особистісні якості, необхідні для управління державою. Вони підкреслювали, що моральні цінності, мудрість та стратегічне мислення є визначальними для ефективного керівництва.

У XVIII столітті термін «лідер» набув сучасного значення, позначаючи особу, яка відіграє роль у соціальних процесах і впливає на поведінку людей. Згодом науковці розробили різні концепції лідерства. Наприклад, Ніколо Макіавеллі у своїй праці «Можновладець» описував правителя як лідера, який вміло використовує владу для досягнення політичних цілей. Фрідріх Ніцше розглядав лідерство як прояв «творчого інстинкту», а Макс Вебер запровадив поняття «харизматичного лідера», який має виняткові здібності та здатний вести за собою людей завдяки своїм якостям.

У XIX-XX століттях дослідники зосередили увагу на аналізі природи лідерства та розробили кілька основних підходів. Теорія рис стверджувала, що лідером може бути лише людина з певним набором якостей, таких як рішучість, комунікабельність та стратегічне мислення [4].

Поведінковий підхід наголошував на тому, що важливим є не лише характер, а й стиль поведінки лідера, його вміння будувати відносини з підлеглими. Ситуаційний підхід доводив, що ефективність лідерства залежить від конкретних обставин, а системна теорія розглядала лідера як координатора міжособистісних відносин.

У сучасному менеджменті найбільш ефективним вважається трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на натхнення співробітників, розвиток їхніх навичок та створення сприятливих умов для реалізації потенціалу.

Такий лідер не лише управляє, а й формує бачення майбутнього, спонукає команду до інновацій та змін. Важливу роль відіграє концепція лідерства-служіння, яку розробив Роберт Грінліф. Вона передбачає, що справжній лідер перш за все служить своїй команді, підтримує її розвиток і допомагає кожному співробітнику досягти успіху [5].

Сучасні компанії, такі як Toyota, впроваджують принципи лідерства-служіння, створюючи умови для активної взаємодії співробітників та мінімізації управлінських бар'єрів. Менеджери стають наставниками, які допомагають підлеглим розкрити свій потенціал та працювати ефективніше. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів.

У XXI столітті значну увагу приділяють емоційному інтелекту лідера. Деніел Голман визначив п'ять аспектів цього поняття: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички.

Лідер із розвиненим емоційним інтелектом здатний краще розуміти своїх підлеглих, ефективно керувати командою та створювати сприятливу атмосферу в колективі. Ще одна важлива концепція - розподілене лідерство, яке передбачає, що лідерські функції можуть виконувати різні члени команди залежно від ситуації, підвищує рівень відповідальності співробітників та сприяє більшій залученості до управлінських процесів.

Сучасне лідерство поєднує в собі різні підходи та адаптується до змін у світі. Воно не обмежується традиційною владою, а акцентує увагу на співпраці, комунікації та розвитку команди. Лідер XXI століття - це людина, яка здатна надихати, приймати стратегічні рішення, розвивати інновації та будувати довгострокові відносини з партнерами та співробітниками. Саме така модель управління дозволяє організаціям досягати успіху у швидкозмінному світі [6].

Лідерство в управлінні організацією є складним феноменом, що визначає здатність особи або групи людей впливати на інших, формуючи спільне бачення, мотивуючи на досягнення стратегічних цілей та створюючи сприятливе середовище для ефективної діяльності. Воно охоплює як формальні аспекти управління, пов'язані з посадовими повноваженнями, так і неформальні, що ґрунтуються на авторитеті, харизмі та особистих якостях керівника.

Сутність лідерства в організації розглядається через його впливову природу, адже лідер здатний змінювати поведінку підлеглих, задавати напрям розвитку та підтримувати ефективну комунікацію. Воно є процесом, у якому взаємодіють лідер і послідовники, що працюють над досягненням спільної мети. Успішний лідер формує мотиваційне середовище, підтримує корпоративну культуру та адаптується до змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи концептуальні підходи до визначення лідерства, важливо виділити кілька основних теоретичних напрямів, що пояснюють його природу [13].

Один із найстаріших підходів - теорія рис, яка стверджує, що лідерство зумовлене наявністю певних особистісних характеристик, таких як інтелект, впевненість у собі, рішучість та емоційний інтелект. Проте цей підхід має обмеження, оскільки не враховує впливу ситуаційних факторів та контексту, у якому діє лідер.

Біхевіористичний підхід акцентує увагу на поведінці лідера, визначаючи ефективність управління через стиль керівництва. Основні стилі включають

авторитарний, демократичний та ліберальний, кожен з яких має свої особливості та застосовність залежно від умов. У сучасному управлінні акцент робиться на адаптивних стилях, які можуть змінюватися відповідно до потреб команди та організації [7].

Ситуаційний підхід розглядає лідерство як процес, що залежить від конкретного контексту, у якому діє керівник. Він базується на тому, що немає універсального стилю управління, а ефективність лідера визначається тим, наскільки його стиль відповідає рівню зрілості команди, специфіці завдань і зовнішнім умовам.

Трансформаційне лідерство є сучасним підходом, що передбачає не лише управління, а й надихаючий вплив лідера на підлеглих. Такий лідер формує бачення майбутнього, сприяє розвитку команди, стимулює інновації та зміни. Його риси - харизма, інтелектуальна стимуляція та індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Службове лідерство, яке набуло популярності в останні десятиліття, наголошує на необхідності служіння інтересам команди та організації. Такий лідер не прагне контролювати, а допомагає своїм підлеглим розкрити потенціал, сприяє створенню сприятливого клімату в організації та формує культуру взаємопідтримки [17].

Одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту є забезпечення ефективного функціонування організації.

У цьому процесі роль відіграє лідерство, яке в сучасних реаліях стало основною концепцією управління. Перехід від традиційних жорстко ієрархічних моделей до плоских організаційних структур, делегування повноважень та використання соціально-психологічних методів управління сприяли посиленню ролі лідера у формуванні організаційної культури та управлінських процесів [72].

Лідерство є складним соціальним феноменом, що передбачає різні форми взаємодії між лідером та членами колективу. Його характеристики включають стихійний характер виникнення, визнання компетентності та

професіоналізму лідера, неформальний вплив, орієнтацію на досягнення загальної мети та активну взаємодію з членами команди. У структурі лідерства визначаються такі базові компоненти, як особистість лідера, його послідовники, характер взаємовідносин між ними, зовнішнє середовище, що впливає на цей процес [5].

Основою лідерства є особистість лідера, його індивідуальні якості та здатність до ефективного самоуправління. Важливими аспектами є вміння впливати на команду, мотивувати її та концентрувати зусилля на досягненні спільної мети. Окрім цього, значну роль відіграє соціально-психологічний портрет послідовників, їхні мотиви поведінки, компетенції, рівень зрілості та здатність до спільної роботи в контексті стратегічних цілей організації [16].

Визначення поняття "лідерство" у науковій літературі є багатограним. Нижче представлена таблиця з різними підходами до трактування цього феномену.

Таблиця 1.1.

Трактування феномену "лідерство"

Автор	Визначення	Сутнісна характеристика
Грищенко І. М.	Здатність впливати на інших заради досягнення певної мети	Впливовість
Єфрименко М. О., Ізюмцева Н. В.	Мистецтво керувати персоналом, власним життям, свідомо будувати кар'єру	Самоуправління
Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С.	Управлінська взаємодія, заснована на поєднанні джерел влади та спрямована на досягнення загальних цілей	Управлінська взаємодія
Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А.	Соціально-психологічний контакт і методи управління, гармонізація інтересів лідера та організації	Вплив на поведінку людей
Прилепа Н. В.	Взаємовідносини між лідером та його командою, спрямовані на досягнення стратегічних цілей	Командна взаємодія
Шевченко Л. Ю.	Природний процес самоорганізації, що спрямований на досягнення загальної мети	Групова самоорганізація

Джерело: сформовано автором [21]

Стосунки між лідером та його послідовниками базуються на спільних цілях, взаємній довірі та обміні інформацією. Ефективний лідер активно

залучає команду до вирішення організаційних проблем, створює середовище взаємної підтримки та правильно розподіляє владні повноваження. Вибір стилю лідерства багато в чому визначається зовнішнім середовищем, у якому функціонує організація.

Залежно від домінуючого аспекту взаємодії між лідером і підлеглими можна виділити три основні типи лідерства: ділове, емоційне та ситуативне. Ділове лідерство характерне для організацій із формальними структурами, де лідер використовує свою компетентність та авторитет для досягнення виробничих завдань [73]. Емоційне лідерство базується на харизмі лідера, його здатності надихати людей та впливати на їхні емоції. Ситуативне лідерство змінюється залежно від контексту і рівня розвитку команди. Сучасні організації працюють у динамічному та нестабільному середовищі (BANI-світ), що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю.

У таких умовах лідер повинен швидко адаптуватися, ініціювати зміни та створювати умови для розвитку персоналу. Важливим інструментом у цьому контексті є трансформаційне лідерство, яке спрямоване не лише на управління, а й на надихання команди, розвиток її компетенцій та побудову довгострокових стратегій [6].

Трансформаційний лідер акцентує увагу на індивідуальних потребах співробітників, виступає взірцем для наслідування, заохочує інноваційне мислення та сприяє особистісному зростанню команди. Він мотивує підлеглих не лише зовнішніми винагородами, а й внутрішнім прагненням до розвитку, що сприяє підвищенню ефективності організації.

Ефективне лідерство сприяє зміцненню корпоративної культури, зменшенню плинності кадрів, зростанню конкурентоспроможності організації та підвищенню рівня залученості персоналу. Воно пронизує всі аспекти менеджменту і визначає якість стратегічного управління. У сучасних умовах лідер повинен поєднувати управлінські та лідерські якості, бути відкритим до інновацій, гнучким та здатним до ефективного прийняття рішень.

Сучасне українське суспільство, яке стикається з численними викликами та невизначеністю, потребує людей, які не лише готові брати на себе відповідальність, а й здатні прогнозувати ситуацію, критично оцінювати події, знаходити нестандартні рішення, будувати партнерські відносини та досягати успіху в командній роботі [22].

Модернізація освітньої системи, армії та економіки змінює вимоги до лідерів, роблячи їхню роль ще важливішою. За останні півстоліття питання взаємозв'язку між лідерством і ефективністю управління стало одним із основних у психології та менеджменті. Будь-який керівник, який прагне високих результатів, повинен розвивати лідерські якості [74].

Аналіз розвитку теорій лідерства свідчить про те, що це явище має глибоке історичне коріння. Дослідники виділяють кілька етапів еволюції лідерських концепцій. У кінці XIX - на початку XX століття домінувала концепція «характеристик лідера», що ґрунтувалася на припущенні, що лідерами народжуються, а не стають. Вона отримала розвиток у працях таких вчених, як Р. Стогділл, Г. Мінцберг і К. Юнг. У середині XX століття з'явилися ситуаційні теорії лідерства, що акцентували увагу на впливі конкретних обставин на поведінку керівника. Серед провідних дослідників цього напрямку - Д. Міллер, Д. Томпсон, С. Мілз та інші.

У другій половині XX століття в управлінській практиці набули популярності концепції трансформаційного лідерства та теорії обміну, які розглядали взаємовідносини між лідером і його послідовниками. Наприкінці століття з'явилися нові підходи, зокрема теорія лідерства-служіння, розроблена Р. Грінліфом, та теорія емоційного лідерства, запропонована Д. Гоулманом, концепції наголошували на важливості розвитку емоційного інтелекту керівника, його здатності мотивувати та підтримувати свою команду.

На початку XXI століття лідерство розглядається як багатогранний феномен, що включає різні моделі управління. Наприклад, концепція «первинного лідерства» (Д. Гоулман, Р. Бояцис) стверджує, що ефективний

керівник впливає на емоційний стан своїх підлеглих, що безпосередньо позначається на результативності роботи. Теорія лідерства як управління парадоксами (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер) пояснює, як керівники можуть балансувати між, здавалося б, протилежними підходами, щоб досягати оптимальних рішень.

Систематизуючи основні теорії лідерства, можна виділити три основні підходи: орієнтовані на особистість лідера, на його взаємодію з послідовниками та на самих послідовників. Кожен із цих підходів має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, ранні теорії, що зосереджувалися на особистих якостях лідерів, визначали основні риси, такі як харизма, інтелект та комунікаційні навички. Проте вони не враховували впливу ситуації або специфіки взаємовідносин у колективі [7].

Поведінковий підхід до лідерства дозволив сформулювати різні стилі управління, але мав обмеження через недостатню увагу до зовнішніх обставин. Натомість ситуаційні моделі наголошували, що ефективність керівника залежить від конкретного контексту, рівня зрілості його команди та завдань, які перед ним стоять.

У сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється теоріям, що орієнтуються на взаємодію між лідером і його послідовниками, концепціям, які ставлять у центр уваги розвиток команди.

Окрему нішу займають теорії, що фокусуються на служінні лідера своїй команді. Лідерство-служіння передбачає, що керівник не просто приймає рішення, а сприяє розвитку співробітників, допомагає їм реалізувати свій потенціал та підтримує їх у досягненні цілей. Такий підхід активно впроваджується в успішних компаніях, зокрема в Toyota, де керівники виконують роль наставників, а не лише адміністраторів.

Розвиток концепції емоційного інтелекту в лідерстві підкреслює важливість самосвідомості, самоконтролю, мотивації, емпатії та соціальних навичок. Впливовий підхід до лідерства, який базується на цих компонентах,

допомагає керівникам ефективно працювати в умовах змін та забезпечує емоційний комфорт у команді [23].

Серед сучасних підходів виділяється розподілене лідерство, яке передбачає, що роль керівника може виконувати не одна особа, а різні члени команди на різних етапах проекту. Такий стиль управління сприяє підвищенню відповідальності та залученості співробітників, що позитивно позначається на продуктивності [7]. В умовах глибоких наслідків глобальної фінансово-економічної кризи українська економіка постала перед завданням підвищення своєї конкурентоспроможності. Розв'язання цього завдання передбачає формування дієвих антикризових програм, спрямованих на стабілізацію та виведення промислових підприємств із кризового стану із подальшим переходом до сталого зростання. На сьогодні створення ефективної системи антикризового управління в промисловості є одним із стратегічних викликів.

Сутність лідерства як соціально-управлінського явища розкривається через його багатовимірну природу: стиль, ціннісні орієнтири, контекст взаємодії з послідовниками, рівень делегування повноважень тощо. На основі узагальнення наукових підходів, що сформувалися протягом XX-XXI століття, виділяють дві групи класифікацій лідерства: класичні стилістичні моделі та сучасні адаптивні концепції.

На основі робіт К. Левіна, Р. Ліппіта, Д. Уайта та інших дослідників [4], сформувалися три базові стилі лідерства:

Авторитарне лідерство - характеризується централізованим прийняттям рішень, жорсткою вертикаллю підпорядкування та низьким рівнем залученості підлеглих до управління. Ефективне у кризових ситуаціях, де необхідна швидкість і контроль, але призводить до зниження мотивації в довгостроковій перспективі.

Демократичне лідерство - ґрунтується на делегуванні повноважень, участі команди в ухваленні рішень та підтримці зворотного зв'язку. Такий стиль сприяє згуртованості та високому рівню залученості персоналу [75].

Ліберальне (або дозвоільне) лідерство - передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність колективу. Високий ступінь автономії співробітників може бути ефективним у творчих командах, однак в кризових умовах здебільшого не виправдовує себе через брак координованості.

У ХХІ столітті в умовах динамічного бізнес-середовища з'явилися нові форми лідерства, орієнтовані на адаптацію, інноваційність та цифрову трансформацію:

Agile-лідерство - акцентує увагу на гнучкості, командному прийнятті рішень, швидкому тестуванні гіпотез та самоорганізації. Лідер виконує функцію фасилітатора, який усуває бар'єри для ефективної роботи команди (Petrie, 2020 [14]).

Цифрове лідерство (Digital Leadership) - орієнтоване на інтеграцію нових технологій у бізнес-моделі, розвиток цифрових компетенцій у команди, управління у віртуальному середовищі. Лідер виступає рушієм цифрових змін і культури data-driven прийняття рішень.

Інноваційне лідерство - передбачає створення середовища, в якому стимулюється креативність, новаторські ідеї та експерименти. Такий лідер заохочує порушення статус-кво та підтримує інтелектуальну допитливість у команді [75].

Зміна парадигм лідерства відбувалася у відповідь на трансформацію соціальних відносин, економічних систем і технологічного середовища. Узагальнено еволюцію можна подати у вигляді таблиці:

Таблиця 1.2.

Етапи еволюції лідерства

Етап	Період	Ключова ідея	Представники
Теорія рис	Кінець XIX - середина XX ст.	Лідерами народжуються	Р. Стогділл, Ф. Гальтон
Поведінкові теорії	1940-1960-ті	Лідерство - результат поведінкових моделей	Д. МакГрегор, К. Левін
Ситуаційні моделі	1960-1980-ті	Ефективність залежить від контексту	П. Херсі, К. Бланшар
Харизматичне та трансформаційне лідерство	1980-1990-ті	Надихаюча роль лідера	Б. Бас, М. Вебер
Службове лідерство	1990-2000-ні	Лідер служить команді	Р. Грінліф
Емоційне лідерство	З 2000-х	Управління емоціями - ключ до результативності	Д. Голман
Адаптивне лідерство	З 2010-х	Лідерство як здатність до постійної адаптації	Р. Гайфец, М. Лінскі
Лідерство в BANI-світі	З 2020-х	Гнучкість, емпатія, стійкість у нестабільному середовищі	N. Petrie, McKinsey [15]

Джерело: сформовано автором [24]

У 2020-х роках на зміну концепції VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) приходить нова модель опису світу - BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Її запропонував футуролог Джейсон Блум, а адаптували до менеджменту аналітики Resilient Leadership Institute [15].

Характеристики BANI-середовища:

1. Brittle (крихкий) - системи виглядають міцними, але можуть руйнуватися раптово.
2. Anxious (тривожний) - домінує страх, тривога та невизначеність.
3. Nonlinear (нелінійний) - причинно-наслідкові зв'язки неочевидні, результати можуть бути не пропорційними до зусиль.
4. Incomprehensible (незбагнений) - навіть із доступом до даних ситуації залишаються незрозумілими.

У таких умовах лідеру необхідно проявляти:

1. Гнучкість і сміливість до змін (adaptive leadership)

2. Емпатію і підтримку команди (compassionate leadership)
3. Антикрихкість - здатність не лише вижити, а й посилитися внаслідок турбулентності [25].

Поняття «лідерство в антикризовому управлінні» трактується як здатність керівника забезпечити адаптацію організації до непередбачуваних умов, мобілізувати ресурси, підтримувати команду та приймати рішучі рішення в умовах високого ризику.

На думку McKinsey (2023), характеристиками такого лідера є:

- управління в умовах невизначеності,
- формування стратегічної гнучкості,
- підтримка довіри та емоційної стійкості команди,
- вміння перетворювати кризу на вікно можливостей [15].

Це не просто реакція на надзвичайні обставини, а постійна готовність діяти проактивно, переглядати рамки мислення та шукати нові моделі розвитку.

Лідерство - не ізольований елемент менеджменту, а стратегічна функція, що формує бачення майбутнього, визначає орієнтири розвитку, мобілізує команду на досягнення місії компанії. Саме лідери ініціюють:

- формування цінностей і корпоративної культури
- визначення стратегічних пріоритетів
- модель змін (change management)
- запуск інновацій [26].

За результатами досліджень Gallup (2022), до 70% різниці у результативності організацій зумовлено саме якістю лідерства, а не ресурсами чи ринковими факторами [16].

Відмінність між лідером і менеджером

Критерій	Менеджер	Лідер
Орієнтація	Процеси, контроль	Люди, натхнення
Інструменти	Планування, звітність	Візія, мотивація
Роль	Підтримка статус-кво	Зміни, розвиток
Повноваження	Формальні	Часто неформальні
Основне завдання	Ефективність	Трансформація

Джерело: сформовано автором [26]

Для прискорення післякризового відновлення та забезпечення конкурентних переваг необхідно науково обґрунтувати методологію побудови ефективного механізму антикризового управління. Важливо сформувати принципи, які ляжуть в основу такої системи. Серед них можна виділити: раннє виявлення фінансових загроз, оперативне реагування, адекватність заходів, максимальне використання внутрішнього потенціалу підприємства. Проте ці принципи не повною мірою враховують специфіку функціонування в умовах криз, де обставини вимагають екстремальних рішень та нестандартного управлінського підходу.

Антикризове управління передбачає, насамперед, створення ефективної системи контролю, яка дозволяє фіксувати перші ознаки нестабільності - ще до того, як вони перетворюються на реальні загрози. Таке управління передбачає чітке планування дій в обмежені строки та оптимізацію ресурсів [76]. Важливо вміти ідентифікувати «сигнали» потенційної кризи та вчасно на них реагувати.

Системний підхід у цьому контексті передбачає охоплення всіх етапів антикризової діяльності - від діагностики до впровадження стабілізаційних заходів.

Центральним інструментом є антикризова програма, що включає взаємопов'язані дії, спрямовані на збереження платоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення балансу в довгостроковій перспективі.

Важливо враховувати обмеженість часу для реалізації таких заходів - особливо тоді, коли зовнішнє фінансування недоступне, а внутрішні резерви вичерпано.

Саме тут антикризове управління відрізняється від звичайного: змінюються підходи до прийняття рішень, критерії оцінки ефективності, зростає значення методів пріоритезації. Прикладом такого інструменту є матриця Ейзенхауера «важливо-терміново», яка дозволяє впорядкувати заходи за ступенем важливості й терміновості та ефективніше розподіляти ресурси [27].

Антикризові дії часто пов'язані з перерозподілом уже наявних активів, пошуком нових джерел надходжень і реструктуризацією. Причини кризи можуть бути пов'язані з неадекватною стратегією, організаційною недосконалістю або поганою адаптацією до ринкових умов. Один із найбільш ефективних інструментів подолання таких проблем - це реструктуризація, яка має бути впроваджена якомога раніше.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління - це сукупність взаємопов'язаних інструментів (правових, управлінських, економічних, мотиваційних, методичних), які дозволяють забезпечити стабілізацію діяльності підприємства.

Він охоплює всі сфери бізнесу, включаючи людський фактор, та формується з урахуванням правового поля, організаційної структури та фінансових можливостей [28].

Завданням превентивного управління є передбачення кризових явищ і своєчасне реагування на їх ранні прояви. Усі кризи мають свої ознаки - масштаби, причини, глибину, наслідки - і вони вимагають різних підходів до реагування. Світовий досвід показує, що економіки проходять цикли спадів і підйомів, тож розвиток завжди супроводжується порушенням рівноваги. Успішне підприємство - це те, яке вміє швидко повернутися до стабільності після подолання критичної фази.

Існують різні підходи до управління в умовах кризи: збереження стабільності, запобігання кризі, очікування її завершення або використання її результатів для розвитку. Проте лише профілактичний підхід справді запобігає втратам [29].

Сучасна система антикризового управління має ґрунтуватися на чітких принципах: розподіл праці, департаменталізація, координація, комунікація, розподіл прав і обов'язків. Вони забезпечують ефективне функціонування навіть у складних умовах. Особливу роль відіграє і професійна підготовка управлінського персоналу, адже саме від їхньої здатності передбачити зміни й адаптуватися до них залежить життєздатність підприємства [30].

На основі загальних принципів формуються спеціальні методологічні положення, які дозволяють адаптувати систему управління до потреб сучасного бізнесу. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища особливої ваги набуває стратегічне планування і здатність до гнучкого реагування, що є запорукою довготривалого зростання та стабільного розвитку [77].

1.2. Антикризове управління: зміст, принципи та інструменти

Антикризове управління є комплексом заходів, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємства.

Воно охоплює стратегічне планування, оперативне реагування на негативні зміни, реорганізацію бізнес-процесів та застосування ефективних механізмів стабілізації.

Головною метою цього підходу є забезпечення стійкості компанії до зовнішніх і внутрішніх викликів, збереження її конкурентоспроможності та відновлення стабільного розвитку [31].

Таблиця 1.4.

Характеристика антикризового управління

Особливість	Опис
Використання нестандартних управлінських інструментів	Застосування нових та креативних підходів, які не є типовими в стабільних умовах, але можуть бути ефективними у кризовий період.
Обмеженість ресурсів	Неможливість залучення додаткового фінансування через низьку кредитоспроможність підприємства, що вимагає максимально ефективного використання наявних ресурсів.
Часові обмеження	Швидка реакція на кризові ситуації, зокрема дії кредиторів та ризик банкрутства, потребує негайного прийняття управлінських рішень.
Висока ризикованість рішень	Через нестабільність господарської системи будь-які управлінські дії супроводжуються підвищеними ризиками.
Необхідність аналітичної підтримки	Широке використання прогнозних методів, аналізу даних та розрахунків для підвищення обґрунтованості рішень.
Орієнтація на мінімізацію втрат	Враховання інтересів власників, кредиторів, персоналу та держави для зниження загальних втрат від кризи.
Високий рівень інноваційності	Пошук нестандартних, креативних рішень, впровадження нових підходів до ведення бізнесу та управління персоналом.

Джерело: сформовано автором [31]

Антикризове управління - це складний процес, який потребує гнучких, нестандартних рішень, оперативного реагування на загрози та ефективного використання ресурсів. В умовах сучасних економічних реалій воно набуває інтелектуальної природи, адже включає широкий спектр методів, аналітичних підходів і стратегій, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства в кризовий період [8].

Інтелектуалізація антикризового управління передбачає використання специфічних методів та прийомів, які забезпечують ефективне прийняття рішень у складних умовах.

Таблиця 1.5.

Інтелектуалізація антикризового управління: нові вимоги до керівників

Ключові риси інтелектуального менеджера	Характеристика
Високий рівень інтелекту	Здатність до аналітичного мислення, швидкої обробки інформації та прийняття оптимальних рішень.
Інноваційність та креативність	Постійний пошук нових підходів, рішень і можливостей для подолання кризи.
Глибока професійна компетентність	Високий рівень спеціалізації та інтегровані знання у сфері фінансів, економіки, менеджменту.
Мобільність та комунікабельність	Гнучкість у прийнятті рішень, вміння адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики.
Висока відповідальність	Здатність прогнозувати наслідки своїх дій, ефективно розподіляти ресурси та контролювати виконання рішень.
Розвинений емоційний інтелект	Вміння керувати власними емоціями та розуміти емоції колег, підтримуючи мотивацію та ефективну командну роботу.

Джерело: сформовано автором [32]

Ефективне антикризове управління потребує не лише фінансових ресурсів, але й значних інтелектуальних вкладень з боку управлінської команди.

В умовах знаннєвої економіки роль у кризовому управлінні відіграє інтелектуалізація управлінської діяльності, вимагає нових підходів до формування керівної команди та заміни традиційних управлінців на менеджерів нового типу - інтелектуалів.

Високий рівень інтелектуалізації менеджерів дозволяє формувати систему управління, орієнтовану на ефективне подолання кризових явищ та довгострокову стабільність компанії [78].

Один із аспектів антикризового управління - це виявлення та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу. Для цього необхідно проводити стратифікацію працівників за рівнем їхнього інтелектуального внеску.

Таблиця 1.6.

Оцінка інтелектуального потенціалу персоналу

Тип інтелекту	Характеристика	Роль у антикризовому управлінні
Ординарний	Виконання стандартних операцій, робота за інструкціями.	Не має значного впливу на стратегічні процеси, підходить для рутинних завдань.
Неординарний	Здатність адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї, шукати креативні рішення.	Може пропонувати антикризові заходи, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.
Елітний	Генерація нових підходів до управління, впровадження інновацій, стратегічне мислення.	Рішення щодо виходу з кризи, формування нової бізнес-моделі, забезпечення конкурентних переваг.

Джерело: сформовано автором [32]

Максимальне використання потенціалу працівників з неординарним та елітним інтелектом дозволяє знайти ефективні шляхи подолання кризи та створити гнучку систему управління.

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності антикризових заходів. Використання штучного інтелекту, великих даних та експертних систем дозволяє покращити процес прийняття рішень [80]. Антикризове управління має базуватися на використанні інтелектуальних ресурсів, інноваційних методів та сучасних технологій. Важливу роль відіграють висококваліфіковані менеджери, здатні приймати нестандартні рішення та адаптувати бізнес до нових умов. Оцінка інтелектуального потенціалу персоналу та впровадження інноваційних управлінських рішень є запорукою успішного виходу підприємства з кризи та створення стійкої бізнес-моделі.

Таблиця 1.7.

Інноваційні технології у антикризовому управлінні

Технологія	Функціонал у антикризовому управлінні
Штучні нейронні мережі	Аналіз великих обсягів даних, прогнозування розвитку кризових ситуацій.
Експертні системи	Підтримка прийняття рішень на основі накопиченого досвіду та знань.
Big Data-аналітика	Виявлення кризових тенденцій, оцінка фінансової стабільності підприємства.
Автоматизовані системи управління	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення швидкості реагування на виклики.

Джерело: сформовано автором [33]

Інноваційні підходи до антикризового управління дозволяють не тільки подолати кризу, а й забезпечити довгострокову стабільність та розвиток підприємства.

Антикризове управління базується на певних характеристиках, які визначають його специфіку. Насамперед це висока мобільність персоналу, що передбачає швидку адаптацію працівників до нових умов роботи. важливим є розробка альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на непередбачувані обставини.

В умовах кризи капітал і ресурси повинні використовуватися динамічно, щоб забезпечити максимальну ефективність фінансових потоків. Прийняття управлінських рішень має спиратися на програмні підходи, які враховують аналітичні дані та прогнози [79].

Сучасний бізнес стикається з низкою негативних факторів, які ускладнюють його розвиток. Серед основних проблем можна виділити низьку рентабельність діяльності, зростаюче технологічне та технічне відставання від провідних іноземних компаній, зниження рівня інноваційної активності та втрату кваліфікованих кадрів через їх виїзд за кордон. Крім того, зношеність основних засобів і брак фінансових ресурсів роблять кризу ще більш глибокою.

Аналізуючи негативні тенденції, варто зазначити, що усунути їх непросто навіть на початкових етапах розвитку кризи. Виникнення кризи часто пов'язане з невизначеністю майбутнього, труднощами у прогнозуванні ринкової ситуації, внутрішніми дисбалансами компанії [9]. Саме тому важливо мати кілька сценаріїв виходу з кризи, що дозволяють оцінити різні можливі варіанти розвитку подій та приймати найбільш обґрунтовані рішення.

Розробка стратегії антикризового управління є складним процесом, оскільки вона має бути не лише ефективною, а й передбачливою. Дії з попередження та нейтралізації кризи мають розпочинатися ще на ранніх стадіях її розвитку, щоб не допустити її руйнівного впливу на компанію.

Проте ранні антикризові заходи можуть бути недостатньо точними через те, що ґрунтуються на слабо виражених симптомах [42].

Для побудови ефективного антикризового механізму необхідно враховувати кілька вимог. Він має бути узгодженим, складним та адаптивним, здатним до швидкої зміни відповідно до нових умов. Гнучкість, ефективність, стратегічне бачення та інноваційний підхід є важливими елементами, які забезпечують успіх антикризового управління [10].

Механізм антикризового управління включає визначення суб'єктів та об'єктів управління, постановку цілей і завдань, розробку управлінських принципів, функцій, критеріїв та показників оцінки ефективності. необхідно враховувати рівні ієрархії в управлінні, розподіл ресурсів, наявність підтримуючих систем, таких як організаційні, фінансові, кадрові та інформаційні.

Методи та інструменти управління мають підбиратися відповідно до специфіки компанії, її розміру, диверсифікації діяльності та рівня організаційної культури [34].

Ефективність антикризового управління залежить від багатьох факторів, зокрема від темпів реагування на кризові сигнали, рівня координації дій всередині компанії, швидкості адаптації бізнесу до змін, здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Важливим є управління фінансовими потоками, зокрема ліквідністю, платоспроможністю та оборотністю капіталу.

Антикризове управління може реалізовуватися через дві основні моделі стратегічного планування - американську та японську [35]. Американська модель ґрунтується на швидкому прийнятті рішень, підвищеній увазі до конкурентоспроможності продукції та оперативному коригуванні стратегії відповідно до змін у ринкових умовах. Японська модель, навпаки, робить акцент на довгостроковому плануванні, колективному прийнятті рішень та інтеграції інновацій у виробничі процеси. Окремо слід зосередитися на фінансовому аспекті антикризового управління.

В умовах кризи необхідно ретельно аналізувати фінансовий стан підприємства, оцінювати чистий грошовий потік, резерви та джерела фінансування, дозволяє визначити можливість подолання кризи за рахунок власних ресурсів або залучення зовнішніх інвестицій.

Якщо підприємство має достатні внутрішні резерви, розробляється комплексний план виходу з кризи, який включає заходи з оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходу та підвищення ефективності управління.

У разі необхідності зовнішнього фінансування компанія повинна створити інвестиційний план, який покаже кредиторам та інвесторам її реальні перспективи та можливості для подальшого розвитку [11].

Однією з найважливіших складових антикризового управління є контроль за реалізацією розроблених заходів.

Для цього необхідно запровадити систему фінансового моніторингу, яка дозволить оперативно відстежувати виконання стратегічних рішень та коригувати їх за необхідності. важливо залучати до цього процесу керівництво компанії, щоб забезпечити ефективний зворотний зв'язок та швидке реагування на зміни [36].

У процесі здійснення підприємницької діяльності керівництво компаній постійно стикається з численними викликами та загрозами, що виникають як зсередини, так і під впливом зовнішнього середовища. Якщо ці загрози не контролюються належним чином, підприємство може опинитися у кризовому стані, який без ефективного управління здатен призвести до банкрутства та остаточного припинення діяльності.

У наукових джерелах поняття "криза" має різні інтерпретації. Його етимологія походить із грецької мови й означає "вирішальний момент", "вибір", "судження". В «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття кризи трактується як раптова зміна стану, загострення обставин або гостра нестача чогось, загальне визначення розкриває лише поверхню явища [37].

Згідно з А.Д. Чернявським, криза в господарській діяльності - це ситуація, яка виникає внаслідок невизначеності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Павло Кухта розглядає кризу як крайню форму загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її функціонуванню, і водночас може слугувати каталізатором оновлення.

Спираючись на різні підходи, можна дійти до узагальненого розуміння кризи в бізнесі як стану дестабілізації, що характеризується значним зниженням ефективності та перешкоджає досягненню поставлених цілей через внутрішню або зовнішню турбулентність.

Криза може стати поштовхом до трансформації підприємства, проте потребує своєчасного реагування з боку керівництва. Якщо менеджери не володіють відповідними компетенціями або не мають часу на ухвалення рішень, наслідки можуть бути фатальними. Саме тому в кризовий період особливого значення набуває впровадження системи антикризового управління.

Як зазначає Є.С. Кузнецов, антикризове управління розуміється як управління в умовах кризи або як система заходів з її попередження. Л.О. Лігоненко розглядає його як форму інтелектуального управління, що вимагає стратегічного мислення. За визначенням Л.А. Москаленко та О.С. Хринюк, антикризове управління - це комплексна система, спрямована на виявлення, нейтралізацію та усунення загроз через реалізацію спеціальної програми дій, що базується на використанні внутрішнього потенціалу компанії.

Виходячи з вищенаведених підходів, можна охарактеризувати антикризове управління як цілісну систему керування підприємством у період нестабільності або з метою її запобігання, яка орієнтується на нейтралізацію ризиків і повернення організації до стабільного розвитку. Важливою особливістю цієї системи є зосередження на управлінні ризиками та дотриманні часових рамок для оперативного реагування.

Л.О. Лігоненко виділяє сім характерних рис антикризового управління. Серед них: використання нетипових управлінських методів; обмеженість ресурсів; необхідність ухвалення рішень в умовах дефіциту часу; високий рівень ризику; посилена потреба в аналітичній підтримці; орієнтація на зменшення втрат усіх учасників процесу; потреба в інноваціях. Усе це робить антикризове управління особливо актуальним в умовах невизначеності.

Антикризові заходи поділяються на тактичні та стратегічні. Тактичні передбачають швидке реагування, спрямоване на стабілізацію ситуації та усунення симптомів кризи - наприклад, санація, скорочення витрат або зміна масштабу діяльності. Захисні моделі фокусуються на збереженні ресурсів, тоді як наступальні - на впровадженні змін, орієнтованих на відновлення активності [37].

Натомість стратегічні методи передбачають глибоку трансформацію бізнес-моделі: злиття, реструктуризацію, реінжиніринг або запуск нових напрямків діяльності. Їх мета - не лише відновити, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Іншим підходом до класифікації є поділ за рівнем контролю над власністю підприємства, який включає кількісні зміни, усунення бар'єрів, еволюційні або концептуальні трансформації. Наприклад, формування антикризового менеджменту як спеціального управлінського органу свідчить про цілеспрямований підхід до відновлення життєздатності компанії.

У світовій практиці важливе місце займає державне регулювання процесів банкрутства. Згідно з аналізом OECD, іноземні моделі оцінюються за рядом критеріїв: ставлення до підприємців, які збанкрутували; наявність механізмів раннього попередження; ефективність оздоровчих процедур; оптимізація податкового навантаження. Наприклад, в окремих юрисдикціях передбачено створення сприятливих умов для рестарту підприємництва після банкрутства.

Антикризове управління - система заходів, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, які можуть виникнути

в організації. Воно передбачає розробку стратегій і тактик, що дозволяють адаптуватися до змінного середовища, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток підприємства навіть у найскладніших умовах.

Зміст антикризового управління охоплює комплекс дій, спрямованих на аналіз поточної ситуації, виявлення причин кризи та пошук шляхів її подолання, процес, який включає стратегічне планування, прогнозування ризиків, фінансову реструктуризацію, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів. Його основна мета - забезпечити життєздатність організації в умовах економічної нестабільності, внутрішніх або зовнішніх загроз, змін у законодавстві, технологічних проривів чи соціально-політичних криз [38].

Принципи антикризового управління визначають основні підходи до реагування на кризу та побудови ефективної стратегії відновлення. До принципів належить оперативність прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни ситуації та мінімізувати негативні наслідки.

Важливим є принцип системного підходу, який передбачає комплексне розуміння проблеми та інтеграцію різних методів для її вирішення. Принцип гнучкості дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних умов, що змінюються. Прогнозування та управління ризиками є ще одним важливим принципом, оскільки дозволяє виявляти потенційні загрози та завчасно розробляти заходи для їхнього уникнення або мінімізації.

Світова практика виробила кілька базових підходів до управління в умовах кризи. Їх відмінності зумовлені культурними особливостями, ціннісними орієнтирами, рівнем централізації прийняття рішень та стратегічною філософією [39].

В умовах воєнного стану та структурної нестабільності роль держави в антикризовому управлінні бізнесом в Україні є основною. Інструменти державного впливу:

1. Фінансову підтримку (гранти, компенсації за релокацію, програми 5-7-9)

2. Податкові пільги та відстрочки (напр., скасування ПДВ на генератори у 2022-2023 рр.)
3. Регуляторну гнучкість (спрощена реєстрація бізнесу, зміна трудового законодавства)
4. Інформаційну підтримку (реєстри доступного фінансування, «Дія.Бізнес»).

Однак системність і передбачуваність політики залишаються обмеженими, що створює додаткові ризики для довгострокового планування компаній. Антикризова функція держави має бути посилена інституційно - через створення стабілізаційних фондів, прозорих механізмів компенсації втрат і партнерства з бізнесом.

Контроль в умовах кризи відіграє превентивну функцію, дозволяючи виявити ознаки ризиків ще до їх реалізації. Комплексний антикризовий контроль :

1. Фінансовий моніторинг - щомісячний аналіз грошових потоків, платоспроможності, оборотності активів;
2. Внутрішній аудит - виявлення вузьких місць в управлінні, ризиків нецільового використання ресурсів;
3. Фінансово-правовий комплаєнс - дотримання норм законодавства і договірної дисципліни;
4. Сценарний аналіз - формування резервних рішень на основі різних макроекономічних варіантів [40].

У міжнародній практиці запроваджуються системи раннього попередження про фінансову кризу підприємства. Вони базуються на визначенні показників (KRI - Key Risk Indicators), які сигналізують про потенційні відхилення від норми:

- Зниження ліквідності на 20%+;
- Скорочення клієнтської бази;
- Погіршення рентабельності;
- Перевищення планового рівня дебіторської заборгованості.

У країнах ЄС такі системи закріплені законодавчо (напр., EU Directive on Restructuring and Insolvency, 2019), в Україні ж потребують подальшого розвитку.

У кризових умовах 2022-2024 років низка українських компаній продемонстрували приклади ефективної реалізації антикризових стратегій:

1. Kernel - реалізував гнучку логістику експорту через ЄС, переорієнтував потоки, диверсифікував транспортні шляхи.
2. Rozetka - інтегрувала партнерські доставки, активізувала маркетплейс, запустила швидкі «воєнні» колекції товарів.
3. Нова Пошта - інвестувала у мобільні відділення, генератори, продовжила експансію у Європу, відкривши представництва у Польщі та Литві.
4. Biopharma - забезпечила безперервність постачання медичних препаратів, релокувала виробництво в умовах бойових дій.
5. ДТЕК - оперативно реагував на ракетні атаки, налагодив аварійні ремонти, мобілізував ресурси у критичні регіони, запровадив енергетичні резерви.

Ці кейси свідчать, що антикризове управління в Україні може бути ефективним, якщо воно базується на швидкому аналізі, цифрових рішеннях, гнучкості та комунікації з усіма стейкхолдерами.

Інструменти антикризового управління включають фінансовий аналіз, що дозволяє оцінити економічний стан підприємства та визначити, які сфери потребують термінових змін [41].

Використання бізнес-аналітики допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних та прогнозів. Реорганізація бізнес-процесів, оптимізація структури витрат, зміна організаційної моделі - це важливі інструменти для підвищення ефективності діяльності. В умовах кризи набуває значення комунікаційна стратегія, що передбачає ефективну взаємодію з персоналом, партнерами та клієнтами для збереження довіри та стабільності. До інструментів антикризового управління належать і заходи щодо мотивації

персоналу, впровадження кризового лідерства та використання технологій кризового менеджменту [11].

1.3. Взаємозв'язок лідерства та ефективності антикризового управління

Антикризове управління є складним процесом, що вимагає швидкого ухвалення рішень, стратегічного бачення та здатності адаптуватися до змін. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє лідерство, оскільки саме від керівника залежить правильність обраного курсу, мотивація персоналу та ефективність реалізації антикризових заходів. Лідерство виступає фактором успішного виходу компанії з кризової ситуації, оскільки воно забезпечує координацію всіх процесів, швидке реагування на виклики та консолідацію команди навколо єдиної мети.

Лідер в антикризовому управлінні виконує низку важливих функцій, зокрема приймає стратегічні рішення, мотивує персонал, ефективно розподіляє ресурси та формує корпоративну культуру, яка сприяє подоланню труднощів. Керівник, який здатний швидко адаптуватися до змін та об'єднувати команду, має більше шансів зменшити негативні наслідки кризи та забезпечити стабільний розвиток компанії. Однією з основних рис такого лідера є вміння діяти в умовах невизначеності, що включає прогнозування можливих ризиків, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та прийняття гнучких рішень залежно від ситуації [12].

Лідерська стратегія в антикризовому управлінні передбачає формування ефективної комунікації як всередині компанії, так і на зовнішньому рівні. В умовах кризи важливо підтримувати відкритий діалог з працівниками, партнерами та інвесторами, адже це дозволяє зберегти довіру до керівництва та сприяє координації дій. Прозорість ухвалених рішень, вчасне інформування про плани компанії та активна взаємодія з командою дозволяють уникнути паніки та забезпечують єдність у досягненні поставлених цілей.

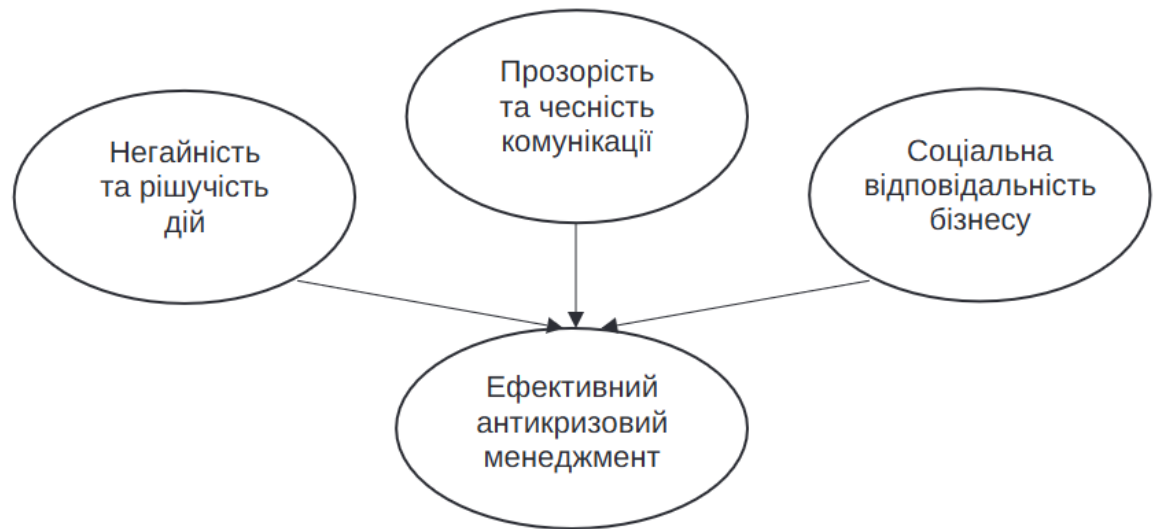


Рис. 1.1. Найважливіші аспекти антикризового менеджменту

Джерело: розроблено автором за даними [15][69]

Світовий досвід подолання криз, особливо під впливом пандемії COVID-19 та подальшого повномасштабного вторгнення в Україну, змусив бізнес-середовище переосмислити підходи до управління в нестабільних умовах. Українські підприємства, зіткнувшись з безпрецедентними викликами, були змушені оперативно адаптуватися до нової реальності, впроваджуючи антикризові інструменти управління для збереження життєздатності. У науковій літературі антикризове управління трактується як складна система цілеспрямованих управлінських впливів, що базується на взаємодії низки елементів, об'єднаних спільною метою - своєчасно передбачити, мінімізувати або ліквідувати потенційні загрози для організації.

Одним із завдань сучасного підприємства в умовах зростаючої нестабільності є формування ефективної конкурентної стратегії, яка дозволить адаптуватися до ринкових викликів і забезпечити сталу позицію в умовах кризових явищ [31].

Після проведення комплексної оцінки фінансового стану, визначення рівня економічного потенціалу та вивчення діяльності основних конкурентів, компанія повинна перейти до розробки чіткої конкурентної політики, що гарантуватиме стабільність і забезпечить додаткову перевагу на ринку.

Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню економічного потенціалу і, що особливо важливо, зростанню фінансової стійкості в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.

Антикризове управління тісно пов'язане з регулюванням конкурентної поведінки підприємства, яке базується на реалізації виваженої, стратегічно збалансованої конкурентної стратегії. Її основне призначення - забезпечення довготривалих переваг у конкурентній боротьбі, що втілюється в послідовних управлінських рішеннях, спрямованих на досягнення цільових результатів у сферах функціонування компанії. Такі дії включають адаптивне реагування на зміни в політичному, економічному та технологічному середовищі, впровадження інноваційних ринкових механізмів, що гарантують стійкість перед зовнішніми загрозами, координацію стратегій різних підрозділів у межах єдиної антикризової моделі.

Конкурентна стратегія виконує важливу функцію не тільки як інструмент виживання в умовах турбулентності, а і як орієнтир для зміцнення ринкових позицій.

Вона відповідає на запитання: яким чином компанія бореться за лідерство на своєму сегменті, як витримує тиск конкурентів та якими засобами досягає переваги [11].

Її зміст визначається залежно від функціональних потреб, стадії життєвого циклу підприємства, рівня конкуренції, загальноекономічної ситуації в країні. Впливають і суб'єктивні чинники - бачення керівництва, корпоративна культура, досвід минулого управління.

Проаналізувавши наукові підходи до трактування поняття конкурентної стратегії (як це систематизовано в огляді авторських концепцій), можна дійти висновку, що існуючі визначення вказують на її багатогранність і потребу адаптації до специфіки кожного конкретного підприємства, особливо в контексті кризових явищ.

Тому виникає необхідність формування авторської моделі конкурентної стратегії, яка враховує елементи антикризового управління.

Формування конкурентної стратегії має ґрунтуватися на кількох взаємопов'язаних етапах: аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей на цільових ринках, діагностика конкурентної ситуації, оцінка внутрішнього потенціалу, розробка техніко-організаційних заходів, обґрунтування фінансових та управлінських інструментів реалізації. Основою для цього процесу слугує концепція М. Портера щодо п'яти сил конкуренції, яка дозволяє визначити тиск із боку споживачів, постачальників, нових гравців, замінників і конкурентів.

Інструментом реалізації такої стратегії є ієрархічна модель, що передбачає поетапний вибір оптимального стратегічного напрямку. Метод аналізу ієрархій (MAI) дозволяє зіставити численні чинники одночасно - як кількісного, так і якісного характеру - через систему попарних порівнянь. Таким чином, стає можливим обрати найбільш придатну конкурентну стратегію залежно від конкретної ринкової ситуації. Результатом такого підходу є не лише підвищення адаптивності підприємства, але й ефективна інтеграція конкурентної стратегії в загальну систему антикризового управління[12].

Слід акцентувати увагу на сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають формування стратегії підприємства. Серед макрорівневих впливів важливими є податкове регулювання, інвестиційний клімат, рівень інфляції та загальна політична стабільність.

На мезорівні визначальним є стан конкуренції в галузі, бар'єри входу на ринок, ринкова структура. А мікрорівень охоплює наявні ресурси компанії, кадровий потенціал, управлінську структуру, доступ до технологій тощо.

Конкурентна стратегія в умовах антикризового управління виконує роль системного інструмента для досягнення цілей підприємства. Вона стає фундаментом для створення ефективної бізнес-моделі, здатної не лише утримати ринкову позицію під час кризи, але й забезпечити стратегічний розвиток в посткризовий період. Таким чином, конкурентна стратегія - це не просто набір дій, а гнучка та цілеспрямована управлінська система, що

дозволяє підприємству стабільно функціонувати навіть у найскладніших умовах.

Міжнародний досвід показує, що кризи можуть мати різний характер - від внутрішніх управлінських збоїв до глобальних катастроф, і вимагають розробки ефективної стратегії швидкого реагування, спрямованої на відновлення фінансової стабільності, платоспроможності та репутації підприємства [22].

У цьому контексті надзвичайно важливим стає лідерство, здатне забезпечити гнучкість управління, підтримку колективу та ефективну комунікацію в умовах невизначеності.

Лідерство в умовах кризи - це не лише управлінська компетенція, а критичний інструмент впливу на психологічний та емоційний стан працівників, мотивацію до дій і довіру всередині колективу.

Соціально відповідальне лідерство передбачає визнання реальних проблем, з якими стикаються працівники, та надання їм підтримки не лише з боку системи, а й на рівні міжособистісної взаємодії. Дослідження підтверджують, що лідери, які демонструють емпатію, відкритість і готовність до діалогу під час кризи, формують стійкі команди та зберігають довіру до бренду.

Світові компанії, такі як Apple та Johnson & Johnson, продемонстрували ефективні приклади антикризового менеджменту. У випадку Apple - завдяки швидкому реагуванню на етичні скандали у ланцюгах постачання та прозорій комунікації з громадськістю, компанія змогла відновити довіру клієнтів.

У Johnson & Johnson антикризова комунікація після трагедії, пов'язаної з їхнім медичним продуктом, стала зразком лідерства в кризових умовах, де на перше місце було поставлено чесність, відкритість і відповідальність перед суспільством.

На противагу, ситуація в компанії Boeing стала прикладом невдалої реалізації антикризової стратегії, коли недооцінка прозорості, запізнілі рішення та ігнорування інтересів стейкхолдерів призвели до втрати довіри,

фінансових втрат і репутаційного падіння, ще раз підкреслює, що лідерство у кризових умовах має ґрунтуватися на етичності, відповідальності та здатності до рішучих дій [19].

Українські компанії демонструють приклади ефективного антикризового управління.

Зокрема, фармацевтична компанія Biopharma активно реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності, передаючи життєво важливі медичні препарати для потреб національної системи охорони здоров'я. Компанія SoftServe, працюючи в сфері IT, впровадила внутрішні інновації для підтримки працівників під час війни, зокрема нові формати відсутності на роботі та платформу Knowledge Library для швидкого обміну інформацією.

Важливо розуміти, що в умовах постійної нестабільності антикризове управління перетворюється на системну й довгострокову стратегію, а не лише на реакцію на виклики.

Ефективна криза-стратегія повинна поєднувати проактивне лідерство, соціальну відповідальність, відкриту комунікацію та гнучкість у прийнятті рішень.

Сучасні технологічні компанії, які розвивають внутрішню культуру прозорості, турботи про персонал і відповідальності перед суспільством, демонструють вищий рівень стійкості до змін, а отже, і кращі результати в умовах кризи.

Антикризове управління сьогодні - це не просто набір інструментів, а нова управлінська філософія, що об'єднує стратегічне мислення, лідерські якості, соціальну відповідальність і здатність формувати довготривалу довіру як до компанії, так і до її управлінської команди. Успішне лідерство в кризових умовах - це, перш за все, здатність підтримувати людей, приймати непрості рішення і водночас зберігати гуманістичні цінності, які стають визначальними в майбутньому розвитку будь-якої організації [17].

Вплив лідерства на ефективність антикризового управління проявляється через мотивацію персоналу. В період кризи співробітники можуть відчувати невпевненість у завтрашньому дні, що негативно впливає на їхню продуктивність.

Лідер має знайти способи підтримки та надихнути колектив, створивши атмосферу довіри та взаємної відповідальності, матеріальне та нематеріальне заохочення, активне залучення працівників до процесу ухвалення рішень, створення умов для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

У кризових умовах бізнес часто потребує трансформації: оптимізації витрат, зміни стратегічного курсу, впровадження нових технологій чи переосмислення ринкових позицій. Лідер має бути готовим ініціювати ці зміни та довести їхню необхідність персоналу, забезпечити їх ефективне впровадження. Здатність швидко реагувати на зміни та адаптувати бізнес-модель відповідно до нових реалій дозволяє компанії не лише вижити в кризових умовах, а й знайти нові можливості для зростання.

Ефективне антикризове управління неможливе без стратегічного бачення, яке є однією з головних рис лідера. Керівник має оцінювати не лише поточну ситуацію, а й прогнозувати довгострокові наслідки ухвалених рішень, дозволяє уникати короткострокових помилок та формувати чітку дорожню карту виходу з кризи [14].

Більш того, стратегічне мислення дозволяє використовувати кризу як можливість для оновлення бізнес-процесів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

В умовах нестабільності співробітники шукають у керівникові не лише авторитетну фігуру, а й людину, яка розуміє їхні переживання та здатна створити сприятливий морально-психологічний клімат. Емпатія, вміння слухати та підтримувати персонал, гнучкість у підходах до управління - все це сприяє згуртованості команди та ефективному виконанню антикризових заходів. Кризові періоди часто супроводжуються нестачею часу, обмеженими ресурсами та високими ризиками [13].

Сучасні дослідження доводять, що інвестиції в лідерські програми мають високий економічний ефект, особливо у кризовий період, коли управлінські помилки коштують компаніям критично дорого. Для оцінки доцільності таких вкладень використовується показник ROI leadership program - окупність інвестицій у розвиток керівного складу.

За даними консалтингової компанії DDI International (2022), середній ROI від програм розвитку лідерів у період кризи перевищує 147%, тобто кожна інвестована гривня повертає 1,47 грн прибутку протягом року [DDI Global Leadership Forecast, 2022].

Вагомим показником є економія на зниженні плинності персоналу, яка досягається за рахунок підвищення залученості та довіри до лідера:

- середня вартість заміни одного фахівця в Україні - $\approx 30-45$ тис. грн (з урахуванням рекрутингу, адаптації, втрат продуктивності);
- зменшення плинності на 10% у компанії з 1000 працівників дозволяє зекономити $\approx 3-4,5$ млн грн на рік.

Для кількісного оцінювання впливу лідерства на організаційні результати в кризовий період доцільно використовувати систему показників ефективності (KPI). Вони мають охоплювати як поведінкові, так і економічні аспекти впливу лідера.

Не кожен стиль лідерства однаково ефективний в умовах кризових викликів.

Репутація компанії в умовах нестабільності залежить не лише від її ринкової поведінки, але й від якості лідерських рішень. Позитивне лідерство підвищує:

1. Brand trust (довіру до бренду) - компанії з високим рівнем внутрішнього лідерства частіше утримують клієнтів;
2. Індекс репутації - за даними Forbes Ukraine (2023), найвищі позиції в рейтингу роботодавців посіли компанії з відкритим, людиноцентричним стилем управління (SoftServe, Nova Poshta, McDonald's).

Кейс McDonald's Україна у 2022-2024 рр. компанія зберегла роботу більшості ресторанів, не скоротила персонал, забезпечила безпечні умови роботи, що привело до підвищення рівня довіри до бренду на 16% (NPS виріс з 82 до 95 пунктів, за внутрішніми дослідженнями компанії).

У кризовий період лідерська комунікація стає критично важливою. Вдалі кейси:

1. ArcelorMittal Україна - під час ракетного удару 2022 р. керівник особисто інформував команду щогодини.
2. SoftServe - запустив платформу з відповідями на всі «воєнні запити» співробітників, включно з HR, психологом, безпекою.

Невдалі кейси:

1. Boeing (2018-2020) - замовчування причин падіння літаків MAX спричинило масштабну репутаційну кризу та \$20 млрд збитків.
2. Meta (Facebook) - недостатня прозорість щодо алгоритмів після Cambridge Analytica знизила індекс довіри до 45/100.

Лідер має вміти швидко аналізувати інформацію, оцінювати можливі наслідки та ухвалювати обґрунтовані рішення навіть за умови дефіциту даних. Саме здатність приймати виважені та рішучі рішення визначає успіх антикризової стратегії. У кризових умовах компанія може стикатися з обмеженнями в фінансах, персоналі чи матеріальних засобах. Лідер має знайти способи оптимального використання наявних ресурсів, скоротити зайві витрати та розставити правильні пріоритети, щоб забезпечити стабільність компанії [12].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

McDonald's - провідна світова корпорація у сфері швидкого харчування, яка бере свій початок у США ще з 1940 року. За багато десятиліть діяльності бренд перетворився на один із найбільш впізнаваних у світі. Станом на 2021 рік McDonald's був визнаний найдорожчим брендом у глобальній індустрії швидкого обслуговування.

Сьогодні мережа охоплює понад 40 тисяч ресторанів, розташованих у більш ніж 100 країнах світу. Більшість із них - близько 93% - управляються незалежними місцевими підприємцями за умовами франчайзингу, що свідчить про гнучку модель ведення бізнесу й активну підтримку малого та середнього підприємництва.

Фінансові успіхи компанії вражають: з 2005 року її чистий прибуток збільшився більш ніж утричі - з 2,6 млрд доларів США до 7,55 млрд у 2021 році [80].

В Україні McDonald's представлений через підприємство з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», яке було офіційно зареєстроване 5 грудня 1995 року. Його єдиним засновником виступає компанія «ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД» (MCD EUROPE LIMITED), що функціонує відповідно до британського законодавства та володіє 100% статутного капіталу.

Україна стала 102-ю країною, де розпочала роботу всесвітньо відома мережа. Перший ресторан McDonald's в Україні відкрився 24 травня 1997 року в Києві, поблизу станції метро «Лук'янівська». З того часу мережа динамічно розвивалася. За статистичними даними німецької аналітичної компанії Statista, кількість закладів McDonald's в Україні зросла з 80 у 2016 році до 97 у 2020-

му. Офіційний вебсайт українського підрозділу доступний за адресою: www.mcdonalds.com.ua.

Підприємство з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» (MCDONALD'S UKRAINE LTD), створене 5 грудня 1995 року, є частиною всесвітньо відомої мережі ресторанів швидкого обслуговування McDonald's і функціонує в Україні як одна з найпотужніших компаній у сфері громадського харчування. Його юридична адреса - 02140, м. Київ, вул. Гришка, буд. 7.

Підприємство зареєстроване на загальній системі оподаткування, є платником податку на додану вартість, що підтверджується реєстрацією за номером 237444526652 станом на 29 березня 2025 року.

Очолює компанію Бадрітдінова Юлія Іванівна, яка обіймає посаду директора з 2019 року. Статутний капітал підприємства складає 2 821 653 449 грн, і на 100% належить компанії «ЕМСІДІ ЮРОП ЛІМІТЕД» зі Сполученого Королівства. Крім того, підприємство володіє корпоративними правами у двох структурах: ТОВ «ГОЛДЕН АРКС ПРОПЕРТІ ХОЛДІНГ» (100%) та БО «ФДРМ В УКРАЇНІ» (0%) [80].

Основним видом діяльності компанії є ресторанний бізнес, згідно з КВЕД 56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Поряд із цим, підприємство здійснює низку інших видів економічної діяльності, зокрема виробництво морозива, напоїв (у т.ч. мінеральних вод), неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування та напоями, надає послуги професійно-технічної освіти, здійснює роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах і оперує об'єктами нерухомості, які здає в оренду.

У структурі компанії функціонують три філії, розташовані у великих містах України - Львові, Дніпрі та Одесі.

Фінансові показники підприємства демонструють стійке зростання.

У 2024 році дохід «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» склав 16,8 млрд грн, що суттєво більше порівняно з 12,9 млрд грн у 2023 році. У 2022 році, під

впливом повномасштабної війни, дохід впав до 3,26 млрд грн, проте вже у 2023 році компанія повністю відновила позиції.

Чистий прибуток у 2024 році досяг 1,59 млрд грн, перевищивши результат попереднього року (1,29 млрд грн) і ставши яскравим контрастом до збитку у 2022 році (понад 2 млрд грн) [80].

Активи компанії зросли з 3,48 млрд грн у 2020 році до 7,05 млрд грн у 2024 році. Зобов'язання залишаються контрольованими, незважаючи на їх зростання - з 412 млн грн у 2022 році до 1,01 млрд грн у 2024-му. Кількість працівників у 2024 році становила 9 638 осіб, що вказує на статус одного з найбільших роботодавців у сфері громадського харчування в Україні [80].

Компанія входить до індексу найкращих підприємств України за даними Опендатабота, що підтверджує її надійність, прозорість і високі стандарти ведення бізнесу.

За роки діяльності підприємство неодноразово змінювало статутний капітал, що свідчить про постійне нарощування інвестиційної бази.

Зміни в структурі власності, зокрема передача корпоративних прав новим юридичним особам, вказують на адаптацію компанії до умов міжнародного управління.

Таблиця 2.1.

Кількість закладів у 2021-2023 рр.

Рік	Кількість ресторанів McDonald's в Україні
2021	98
2022	79 (через війну, частина тимчасово закрита)
2023	108 (оновлений рекорд по кількості)

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Компанія має філії у містах: Київ, Львів, Дніпро, Одеса та інші. Управління здійснюється централізовано з головного офісу в Києві (вул. Михайла Гришка, 7).



Рис. 2.1. Кількість закладів у 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [80]

В управлінській структурі діють департаменти з операцій, розвитку, фінансів, маркетингу, безпеки, навчання персоналу тощо.

SWOT-аналіз McDonald's з урахуванням війни:

Сильні сторони (Strengths) - McDonald's в Україні мав домінуючу позицію на ринку: у 2021 році на нього припадало 40% доходів ресторанної галузі. Компанія володіє сильною глобальною брендовою репутацією та лояльністю споживачів, що збереглася навіть після вимушеного закриття ресторанів на початку війни. McDonald's має значний фінансовий ресурс і підтримку глобальної мережі, що дозволяє виплачувати зарплати працівникам під час простою і зберегти команду [69].

Корпоративна культура компанії орієнтована на стандарти якості та швидкої адаптації - за понад два роки війни бізнес навчився працювати у нових реаліях, а відвідуваність і виручка знову зростають.

Висока інтеграція компанії в операційну діяльність (через відсутність франчайзингу) забезпечує жорсткий контроль над процесами та персоналом, підтримуючи єдині стандарти обслуговування.

Слабкі сторони (Weaknesses) - повна централізація бізнесу означає, що відсутність франчайзі знижує гнучкість на місцях - рішення приймаються корпоративним центром, що уповільнило повторне відкриття ресторанів під час війни (мережа відновлювала роботу лише восени 2022 за погодженням з

офісом). Війна оголила вразливість операцій: за 2022 рік McDonald's отримав величезні збитки £2,1 млрд через кількомісячний простій, тоді як деякі конкуренти (як KFC) змогли частково працювати і навіть заробити прибуток у той рік. Велика власна інфраструктура (ресторани, складські запаси) під час бойових дій обернулася фіксованими витратами - компанія несла витрати навіть при нульовій виручці [80].

До того ж близько 20% ресторанів залишилися на окупованих чи небезпечних територіях і не працюють, що скоротило присутність мережі (з 109 до 90 закладів у 2022). Залежність від стабільного постачання локальних продуктів стала викликом: бойові дії порушили логістику і вимагали пошуку нових рішень для безперебійного забезпечення ресторанів (генератори для електрики, альтернативні постачальники тощо).

Можливості (Opportunities) попри війну, McDonald's бачить перспективи розширення мережі в Україні. Після відновлення роботи компанія вже відкрила нові ресторани (7 нових закладів у 2022-2023 рр.) і планує подальшу експансію - до початку 2025 року всього налічувалося вже 124 ресторани (109 працюючих), очікується запуск ще 9 нових у 2025 році. Зменшення присутності деяких конкурентів створює можливість зайняти кращі локації [69].

Державні програми відбудови ("Велике будівництво" доріг) відкривають перспективи розвитку форматів придорожніх McDrive - компанія вела переговори з мережами АЗС щодо співпраці на автомагістралях.

Зміни споживчих звичок - зростання внутрішнього туризму в більш безпечні регіони, популярність доставки - дають шанс збільшити охоплення аудиторії через нові канали (доставка McDelivery зросла у 4,5 раза ще в пандемію і залишається драйвером продажів). McDonald's може зміцнити свій імідж завдяки соціальним ініціативам у воєнний час (допомога громаді, підтримка ЗСУ), що підвищує лояльність українських споживачів [69].

Загрози (Threats). Повномасштабна війна залишається головною загрозою для бізнесу: регулярні повітряні тривоги, ракетні удари та

комендантські години переривають роботу закладів_, створюють ризики для життя співробітників і клієнтів.

Економічна ситуація в країні нестабільна - у 2022 році ВВП впав на 29%, купівельна спроможність населення знизилася. Висока інфляція (близько 26% у 2022 році) та зростання комунальних тарифів збільшують витрати ресторану і можуть стримувати відвідувачів. Дефіцит кадрів відчутний: мільйони українців виїхали за кордон або були мобілізовані, що спричинило нестачу працівників у сфері послуг.

Компанія вимушена конкурувати за персонал і бронювати співробітників від призову. Загрози кібербезпеці та перебої зв'язку/енергії (відключення світла взимку 2022) ускладнюють операційну діяльність - ресторани інвестують у генератори та резервні системи, що збільшує витрати. Нарешті, невизначеність щодо тривалості війни робить складним довгострокове планування та стримує іноземні інвестиції в розвиток мережі в Україні [69].

За офіційними даними фінзвітності (системи YouControl/Opendatabot) воєнний 2022 рік став найгіршим в історії «МакДональдз Юкрейн Лтд»: виторг скоротився на 70% від довоєнного рівня, а чистий результат був збитковим. У 2023-2024 роках компанія продемонструвала швидке відновлення фінансових показників.

Таблиця 2.2.

Динаміка коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та ділової активності

Показник (на кінець року)	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, \$ млрд	3,26	12,95	16,84
Чистий прибуток (збиток-), \$ млрд	-2,09	+1,29	+1,57
Маржа чистого прибутку, %	-64%	10%	9%
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	>2	>2	2,4
Оборотність активів (дохід/активи)	0,75 рази	2,34 рази	2,38 рази

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

У 2022 р. дохід обвалився до \$3,3 млрд (лише кілька місяців обмеженої роботи), що призвело до рекордного чистого збитку \$2,1 млрд. Маржа

рентабельності була від'ємною (-64%), тобто кожна гривня виторгу генерувала значний збиток.

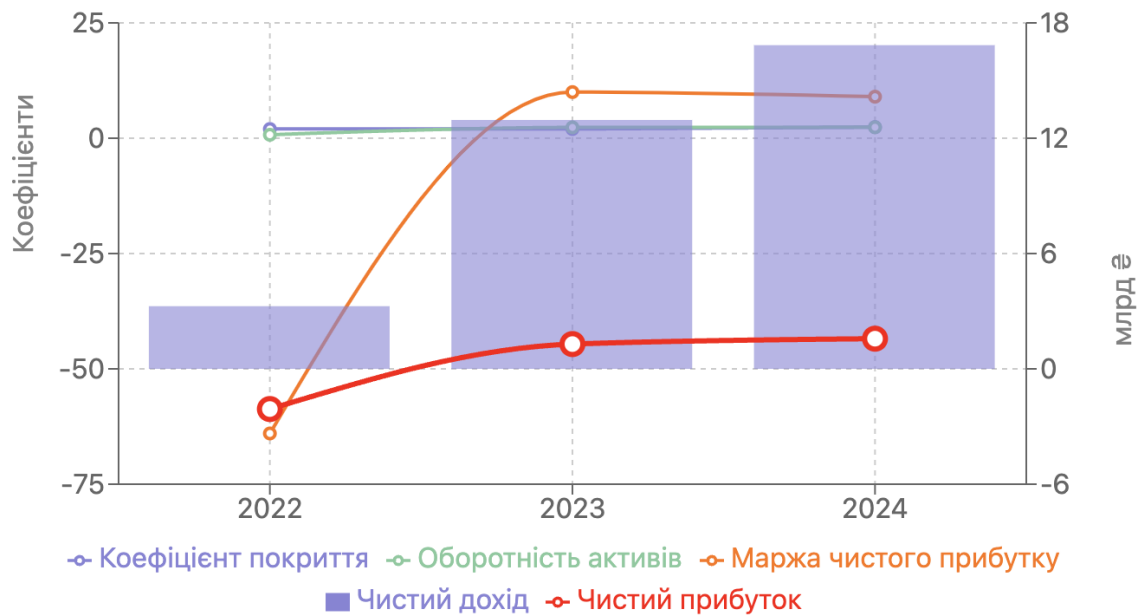


Рис. 2.2 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності, рентабельності та ділової активності

Джерело: розроблено автором за даними [69]

Ліквідність при цьому залишалася на прийнятному рівні - коефіцієнт поточної ліквідності перевищував 2, оскільки зобов'язання компанії відносно невеликі (€412 млн на кінець 2022) проти накопичених активів, означає, що McDonald's мав достатньо обігових коштів, аби покривати поточні борги, незважаючи на кризу. У 2023 р. фінансове здоров'я різко покращилось: виручка майже вчетверо перевищила рівень 2022 р. (€12,95 млрд проти €3,3 млрд), перевершивши навіть довоєнний 2021 р.

Компанія заробила €1,29 млрд чистого прибутку, повернувши собі 10% чистої маржі.

Рентабельність продажів (10%) близька до показників 2021 р., що свідчить про відновлення ефективності бізнесу. Оборотно́ість активів у 2023 р. зросла до 2,3 разів (проти лише 0,75 в 2022 р.), тобто кожна гривня, вкладена в активи, принесла €2,34 виторгу - майже як до війни, результат того, що більшість ресторанів знову працювали і генерували продажі. У 2024 р. позитивна динаміка продовжилася: виручка збільшилася до €16,8 млрд,

чистий прибуток - до \$1,57 млрд, хоча маржа трохи знизилась (9%) через інфляційне зростання витрат.

Ліквідність залишалася високою (поточний коефіцієнт 2,4) , а ділова активність (оборотність) досягла 2,38, що навіть краще, ніж довоєнні показники.

Український ринок швидкого харчування представлений глобальними мережами KFC та Hesburger, локальними гравцями на кшталт Salateira, а у сегменті піци конкурує Domino's. Розглянемо їхні масштаби, фінансові показники та динаміку в період 2022-2024 рр., особливо на тлі повномасштабної війни.

Фінансові результати найбільших мереж фастфуду до і під час війни (виручка та чистий прибуток в Україні). МакДональдз у 2022 р. пережив різкий спад, але вже 2023 року відновив лідерство. KFC показав більш плавне зростання, залишаючись прибутковим навіть у 2022 р.

McDonald's історично найбільший гравець: до війни в Україні працювало 109 ресторанів McDonald's (у 24 містах і 4 селищах), тоді як мережа KFC на початку 2022 р. налічувала близько 49 закладів [69].

Після ударів війни McDonald's був змушений закрити всі ресторани в лютому 2022 р. і поновлювати роботу поступово; станом на середину 2023 р. відновлено роботу 90 закладів, решта залишалися на небезпечних територіях.

Попри втрати, McDonald's зміг відкрити нові ресторани - 7 нових закладів у 2022-2023 рр., а загалом мережа до кінця 2024 р. зросла до 124 ресторанів (109 працюючих).

KFC, працюючи по франчайзингу, відновив діяльність значно швидше - вже у квітні 2022 р. відкрилися перші ресторани KFC після короткої паузи, дозволило KFC не тільки зберегти більшу частину мережі, а й продовжити експансію: за час війни відкрито 17 нових ресторанів, і тепер мережа налічує 65-66 закладів по Україні.

Для порівняння, Domino's Pizza до кінця 2024 р. досягла 65 піцерій (присутня в Києві, Одесі, Львові та низці міст-сателітів) - проте цій мережі довелося закрити точки на півдні та сході через бойові дії.

Hesburger в Україні має поки що найменшу присутність: лише 7 ресторанів у Києві та області.

Вітчизняна мережа Salateira, що спеціалізується на здоровому фастфуді, до війни працювала переважно в Києві (близько 7 локацій) і, хоча зазнала впливу бойових дій у столиці, продовжила роботу у безпечніших районах міста.

У 2021 р. McDonald's мав виторг $\text{€}11,1$ млрд і $\text{€}1$ млрд прибутку, що в кілька разів перевищувало показники інших мереж. Війна 2022 року вдарила по галузі нерівномірно.

McDonald's поніс найбільші втрати: за кілька місяців обмеженої роботи він отримав лише $\text{€}3,3$ млрд доходу та фіксував чистий збиток $\text{€}2,1$ млрд. Натомість KFC спромігся наростити виторг навіть у 2022 р. - $\text{€}1,9$ млрд проти $\text{€}1,3$ млрд у 2021 р., заробивши $\text{€}0,2$ млрд чистого прибутку, пояснюється тим, що частина ресторанів KFC швидко відкрилася у відносно безпечних регіонах (зокрема в західних областях) уже навесні 2022 р., тоді як ресторани McDonald's лишалися закритими до осені.

У 2023 р. ситуація кардинально змінилася: McDonald's стрімко надолужив згаяне - виторг зріс до $\text{€}12,9$ млрд (майже вчетверо більше, ніж у 2022 р.), а чистий прибуток склав $\text{€}1,3$ млрд. KFC теж наростив показники, але його масштаби значно менші: виторг $\text{€}2,5$ млрд, прибуток $\text{€}0,4$ млрд у 2023 р. [80].

Відповідно, частка McDonald's у сумарному доході ринку громадського харчування знову досягла 40%, тоді як KFC посів друге місце (8% ринку з $\text{€}2,48$ млрд).

Domino's Pizza за даними 2023 р. отримав $\text{€}369$ млн чистого доходу - для порівняння, це лише 3% від виторгу McDonald's. Компанія Domino's

залишалася прибутковою (точні дані прибутку не розкриваються), сфокусувавшись на доставці піци під час війни.

Salateira у 2023 р. заробила €288 млн доходу, втримавшись у топ-10 ресторанних брендів країни. Hesburger через малу кількість точок не входить до числа лідерів за виторгом; для нього було втриматися на ринку.

Попри війну, всі мережі продовжували інвестувати в Україну, хоч і з різним фокусом. McDonald's інвестував у відкриття нових ресторанів та модернізацію існуючих - після вимушеної паузи 2022 р. корпорація спрямувала кошти на перезапуск роботи та будівництво нових закладів у регіонах, де це стало можливим.

KFC активно розвивається через місцевих франчайзі: за три роки (2022-2024) сукупні інвестиції франчайзингових партнерів KFC перевищили €500 млн, відкрито 17 нових ресторанів по країні.

Станом на кінець 2024 р. Domino's представлена у 7 містах України і планує подальше розширення, маючи амбіцію подвоїти кількість піцерій за кілька років (до 120).

Hesburger - фінська мережа - показала довгострокову прихильність до України, інвестувавши у 2025 р. в локальне виробництво: відкрито цех з виробництва котлет та розподільчий центр у м. Бориспіль під Києвом, спростить логістику і підготує плацдарм для масштабування Hesburger в Україні.

Модель управління, франчайзинг і корпоративна культура McDonald's в Україні.

McDonald's в Україні працює у форматі ПП (підприємство з іноземними інвестиціями) і не використовує франчайзинг.

На відміну від більшості країн, де частина ресторанів франшизни, український підрозділ керує усіма закладами напряму, унікальна ситуація - Україна була єдиним ринком у світі, де компанія здійснювала 100% операційного контролю над мережею без партнерів-франчайзі.

Така централізація означає, що стратегічні рішення (меню, ціноутворення, стандарти) приймаються головним офісом McDonald's. В Україні головний офіс розташований у Києві; регіональні менеджери підзвітні напрямку київському офісу, що забезпечує швидку комунікацію та впровадження єдиних політик.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз факторів для McDonald's в Україні (2022-2024)

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
- Повномасштабна війна та воєнний стан: державою введене комендантські години, правила безпеки, бронювання працівників тощо. Безпекові ризики (обстріли) змусили McDonald's закрити всі ресторани 24.02.2022. - Державна підтримка бізнесу у воєнний час: уряд сприяв відновленню роботи McDonald's (до переговорів про повернення мережі підключалося МЗС України). Надано податкові пільги та статус «критично важливого» деяким компаніям для забезпечення діяльності під час війни (бронювання персоналу тощо). - Геополітичні зміни: вихід McDonald's із російського ринку у 2022 р. створив прецедент переорієнтації ресурсів на інші країни. Україна розглядається як ринок, де присутність бренду має і економічне, і символічне значення (підтримка нормального життя).	- Економічний спад і відновлення: внаслідок вторгнення реальний ВВП України впав на 29% у 2022 р., що скоротило платоспроможний попит. У 2023 р. економіка стабілізувалася (зростання 3%), що сприяло відновленню виторгу ресторанів на 121%. - Інфляція та витрати: війна спричинила інфляцію >20%. Зросли ціни на продукти, енергію, логістику, підвищуючи собівартість меню. McDonald's був змушений частково підняти ціни на Big Mac та інші позиції. Номінальний дохід мережі зріс і через інфляційний компонент (2023 vs 2022 +121%). - Коливання курсу та інвестиції: валютні обмеження НБУ ускладнили репатріацію прибутків для іноземних компаній. Водночас девальвація гривні підвищила витрати на імпорتنі складники. Інвестиції вимагали додаткових оцінок ризику - відкриття нових ресторанів відбувалось обережно, лише в регіонах з мінімальними загрозами.	- Демографічні зміни: міграція населення вплинула на ринок праці і попит. Мільйони виїхали за кордон, ще 5 млн стали внутрішньо переміщеними - у західних областях попит на фастфуд зріс, тоді як у прифронтових впав. McDonald's стикнувся з дефіцитом кадрів (особливо молодь чоловічої статі через мобілізацію), що ускладнювало набір персоналу. - Соціальна стійкість і репутація: в умовах стресу люди шукали знайомий комфорт - черги на відкритті McDonald's у Києві восени 2022 р. підтвердили потребу в «символі нормальності». Компанія приділила увагу підтримці спільнот працівників (виплата зарплат під час простою, благодійні програми), посилюючи лояльність до бренду. McDonald's став став українців не лише рестораном, а й соціально відповідальною компанією. - Трудова етика і культура: війна згуртувала колективи, персонал проявляє гнучкість, працює під час тривоги, волонтерить. Кадрова плінність знизилася на 20% завдяки міцній корпоративній культурі та турботі про співробітників. Компанія забезпечує психологічну підтримку працівників в умовах війни, дбає про рівні можливості.	- Цифровізація бізнес-процесів: карантин 2020 р. і воєнні реалії прискорили перехід до онлайн-замовлень. McDonald's активно розвиває мобільний додаток і службу McDelivery; доставка стала критично важливим каналом збуту під час пандемії і війни. У 2022-2023 рр. частка замовлень через застосунки та кур'єрів значно зросла, що вимагало інвестицій в IT-інфраструктуру і кібербезпеку. - Інновації для ефективності: глобально McDonald's впроваджує технології штучного інтелекту та автоматизації (наприклад, проєкт з AI для точності прийому замовлень). В Україні ресторани модернізуються - встановлюються цифрові кіоски самообслуговування, системи моніторингу обладнання, що підвищує продуктивність праці навіть при меншій кількості персоналу. - Інфраструктурна стійкість: після атак на енергетику бізнес перейшов на генератори, системи Starlink для інтернету тощо. Ресторани McDonald's обладнали запасні джерела енергії, забезпечили резерви продуктів. Використання технологій безпеки (датчики, системи оповіщення) допомагає оперативно реагувати на повітряні тривоги і захищати людей у закладах.

Джерело: сформовано автором [80]

Зв'язок між центральним офісом і ресторанами дуже тісний: завдяки відсутності проміжної ланки у вигляді франчайзі, компанія має високу

залученість в усі аспекти управління на місцях - від операційних процесів на кухні до роботи з персоналом.

Те, що McDonald's не відкриває ресторани за франшизою в Україні, має плюси і мінуси. З одного боку, компанія уникає ризиків, пов'язаних із потенційною втратою контролю чи якісних відмінностей між франчайзинговими точками.

Усі ресторани - корпоративні, тож McDonald's сам інвестує у розвиток (капітальні вкладення в нові заклади, навчання персоналу тощо) і отримує весь прибуток. Залученість менеджменту дуже висока: топ-менеджери компанії особисто курують операційну діяльність, часто виїжджають в ресторани, контролюють дотримання стандартів, забезпечує репутацію бездоганної якості - відомо, що "картопля фрі смакує однаково" у будь-якому McDonald's, і українські заклади не виняток [69].

З іншого боку, відсутність франчайзі стримує швидке розширення: компанія зростає настільки, наскільки готова інвестувати власні кошти. До війни McDonald's все ж впевнено нарощував присутність (2020 р. - +10 ресторанів, інвестиції \$68 млн), однак під час війни темпи відкриттів були обережнішими.

Франчайзингова модель конкурентів (як у KFC чи Domino's) дозволяла їм розподілити ризики між локальними партнерами і відкриватися навіть у складні часи, тоді як McDonald's чекав більшої стабільності для нових проектів. Втім, за рахунок прямого управління McDonald's зміг оперативно закрити/відкрити ресторани у відповідь на безпекову ситуацію без довгих узгоджень - це було критично під час відновлення роботи восени 2022 р.

В Україні компанія підтримує ту саму McDonald's Global Culture, що й по всьому світу. Цінності - якість, сервіс, чистота та доступність (QSC&V - Quality, Service, Cleanliness & Value) - чітко впроваджені в кожному закладі [69].

Навчання персоналу - один із стовпів культури: нові працівники проходять тренінги за єдиною програмою, вивчають стандарти приготування та обслуговування.

Для управлінського складу існує багатоетапна система розвитку: внутрішній “університет” McDonald’s (Hamburger University) готує менеджерів з усього світу, в тому числі українських - вони проходять навчання за кордоном і привозять найкращі практики.

В самій Україні функціонують навчальні центри і тренери, які сертифіковані McDonald’s. Корпоративна культура заохочує кар’єрне зростання: більшість директорів ресторану починали з позиції рядових співробітників.

Як зазначає сама компанія, “тут працюють близько 10 000 осіб, і кожному з них компанія пропонує не тільки стабільну роботу та дохід, але й перспективи розвитку та зростання” - багато молодих людей зробили в McDonald’s успішну кар’єру.

Внутрішні комунікації прозорі: існують щорічні оцінки роботи, програми “Кращий працівник місяця”, конкурси серед закладів тощо, що мотивує персонал підтримувати високі стандарти.

Варто відзначити, що в умовах війни McDonald’s змогла зберегти корпоративні принципи і навіть посилити командний дух. Компанія пріоритизувала безпеку людей над прибутками - це прояв глобальної етики McDonald’s “People First”.

Перш ніж відкрити ресторани в Україні, корпорація ретельно відпрацювала всі протоколи безпеки, провела тренінги для персоналу (дії під час повітряних тривог, евакуація клієнтів до укриттів).

У результаті, навіть під час обстрілів ресторани діяли злагоджено, жоден співробітник не постраждав, а клієнти оцінили такий відповідальний підхід. корпоративна культура McDonald’s підкреслює соціальну відповідальність - в Україні працює благодійний фонд “Дім Рональда

МакДональда”, який у воєнний час розширив програми допомоги дитячим лікарям.

Працівники компанії залучалися до волонтерства: готували їжу для військових, роздавали набори харчування постраждалим громадам (такі приклади наводила і конкуруюча мережа KFC), ініціативи ще більше згуртували колектив і зміцнили позитивну культуру всередині компанії.

McDonald's відомий як один з найкращих роботодавців у сфері гостинності в Україні. Компанія надає стабільну білу зарплату, яка для лінійного персоналу традиційно дещо вища за мінімальну та середню в галузі, особливо з урахуванням бонусів за результати. За даними відкритих джерел, середня зарплатня працівника на кухні/касира McDonald's у 2023 р. могла складати близько ₪15-20 тис. на місяць (залежно від міста), тоді як менеджери ресторанів отримують значно більше.

До війни сфера фастфуду характеризувалася високою текучістю кадрів (особливо серед молоді, для якої це перша робота). McDonald's останніми роками вдалося суттєво знизити плинність. За словами Наталії Тіморіної, HR-директорки, з початку 2020 р. плинність кадрів впала на 20%. Цьому сприяли покращення умов праці та кар'єрних можливостей.

Конкурс на одну вакансію в “МакДональдз Україна” зріс у 2 рази - багато хто хоче працювати саме тут. Під час війни компанія зробила все, щоб утримати “кістяк” команди: як вже зазначалося, люди отримували зарплату і підтримку навіть у період, коли ресторани не працювали.

Як результат - після відновлення роботи більшість досвідчених працівників повернулися, зберігши експертизу, критично, бо досвідчена команда здатна навчити новачків і швидше навестати втрачене.

Плинність у 2022 р. мінімізувалася ще й через обмежені можливості виїзду чи зміни роботи під час війни, але в 2023 р. ринок праці пожвавився - і те, що McDonald's втримав персонал, показує ефективність його кадрової політики.

Для нових співробітників McDonald's має чітку програму онбордингу. Перші кілька тижнів новачок навчається під керівництвом наставника-тренера прямо в ресторані. Є стандартизовані навчальні модулі: від основ обслуговування гостей до правил безпеки харчових продуктів.

Молоді працівники часто відзначають, що в McDonald's вони здобувають "школу життя" - дисципліну, вміння працювати в команді, стресостійкість. Компанія інвестує у тренінги: існують регулярні курси підвищення кваліфікації, конкурси професійної майстерності серед бригад. Для управлінців передбачені розширені програми - майбутніх директорів відправляють на навчання за кордон або проводять для них локальні модулі за стандартами Hamburger University.

Система мотивації в McDonald's багаторівнева. Фінансова мотивація: крім окладу, персонал отримує надбавки за понаднормові години, бонуси за виконання планів ресторану, премії за стаж роботи (наприклад, щорічний бонус лояльності).

Нефінансійна мотивація: корпоративна культура будується на визнанні досягнень - кращих працівників місяця вітають подяками, подарунками, їхні фото розміщують на Дошці пошани.

Кожен співробітник знає, що може вирости по кар'єрних сходах: з рядового - до тренера, менеджера зміни, далі - до директора ресторану і вище. Таких історій багато, вони регулярно висвітлюються у внутрішніх новинах та навіть в медіа.

McDonald's дотримується високих стандартів етики: у компанії діє строгий кодекс поведінки, що забороняє будь-яку дискримінацію, домагання, корупцію. Регулярно проводяться тренінги з корпоративної етики для менеджменту і лінійного персоналу [69].

Принцип рівних можливостей - основний тут наймають людей незалежно від гендеру, етнічності; є працівники з інвалідністю на відповідних позиціях.

Безпека праці - один з пріоритетів. На кожному робочому місці дотримуються вимоги охорони праці: працівники забезпечені уніформою, термостійкими рукавицями, взуттям з неслизькою підошвою; обладнання (фритюри, грилі) має захисні системи. Проводиться інструктаж щодо безпечної роботи, першої допомоги у разі опіків чи порізів. Кожен ресторан має аптечку і відповідального за охорону праці.

В умовах війни додалися і нові аспекти безпеки: McDonald's розробив чіткий алгоритм дій під час повітряної тривоги - призупинення роботи, швидке переміщення персоналу і гостей до укриття, якщо воно доступне поблизу, або у безпечні зони ресторану (санвузли, підсобки без вікон).

Працівники регулярно тренуються евакуюватися за лічені хвилини. компанія подбала про психологічну безпеку: для співробітників організовано лінію підтримки, де можна отримати консультацію психолога щодо стресу чи інших проблем воєнного часу.

Така турбота про фізичне і ментальне здоров'я працівників підвищує їхню лояльність і ефективність. В результаті, навіть у надзвичайно важких умовах, кадрова політика McDonald's в Україні залишається зразком - люди є найбільшою цінністю компанії, а інвестиції в персонал прямо відображаються на успішному відновленні бізнесу.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства та виявлення кризових явищ

Упродовж досліджуваного періоду підприємство пройшло через глибоку кризу, викликану повномасштабним вторгненням в Україну у 2022 році, та продемонструвало виняткову здатність до адаптації, оперативного відновлення й стійкого зростання [80].

У 2022 році спостерігався різкий спад доходів, суттєве зменшення продуктивності праці, формування глибоких збитків і майже повне згорання операційної діяльності.

Таблиця 2.2.

Загальні фінансові результати діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн
Лтд» (2021-2024)

Рік	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Активи, млн грн	Зобов'язання, млн грн	Кількість працівників
2021	9 400	750	4 363.6	412	≈9 000
2022	3 262.8	-2 087.9	4 363.6	412	8 986
2023	12 946.9	1 291.6	5 541.7	829.8	9 614
2024	16 837.2	1 592.0	7 057.1	1 016.9	9 638

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

У період з 2021 по 2024 рік підприємство демонструє чітку динаміку спочатку різкого падіння, а згодом активного зростання фінансових показників.

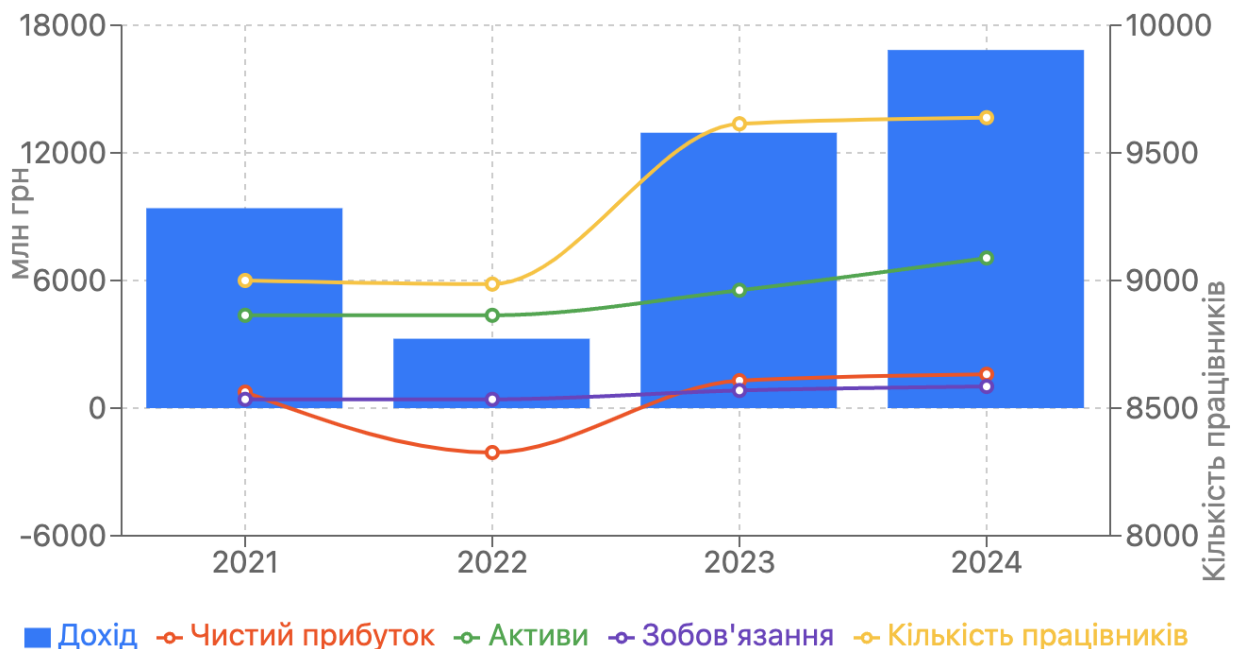


Рис. 2.3 - Загальні фінансові результати діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» (2021-2024)

Джерело: розроблено автором за даними [80]

У 2022 році, на тлі повномасштабного вторгнення та тимчасового припинення операцій, дохід скоротився майже втричі порівняно з 2021 роком, а компанія зазнала чистого збитку в понад 2 мільярди гривень.

Проте вже у 2023 році «МакДональдз Юкрейн Лтд» змогло не тільки відновити діяльність, а й вийти на новий рівень: дохід сягнув 12,95 млрд грн, а прибуток перевищив 1,29 млрд грн. У 2024 році показники продовжили

зростати: дохід досяг 16,84 млрд грн, прибуток - 1,59 млрд грн, а загальні активи зросли до 7,06 млрд грн.

Кількість працівників стабільно зростала, що свідчить про відновлення і розширення операційної мережі.

Таблиця 2.3.

Продуктивність праці (дохід на одного працівника)

Рік	Дохід, млн грн	Кількість працівників	Продуктивність, тис. грн/працівника
2021	9 400	9 000	1 044.4
2022	3 262.8	8 986	363.1
2023	12 946.9	9 614	1 346.7
2024	16 837.2	9 638	1 747.0

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Продуктивність праці в компанії має чітко виражену залежність від загального фінансового стану та рівня операційної активності.

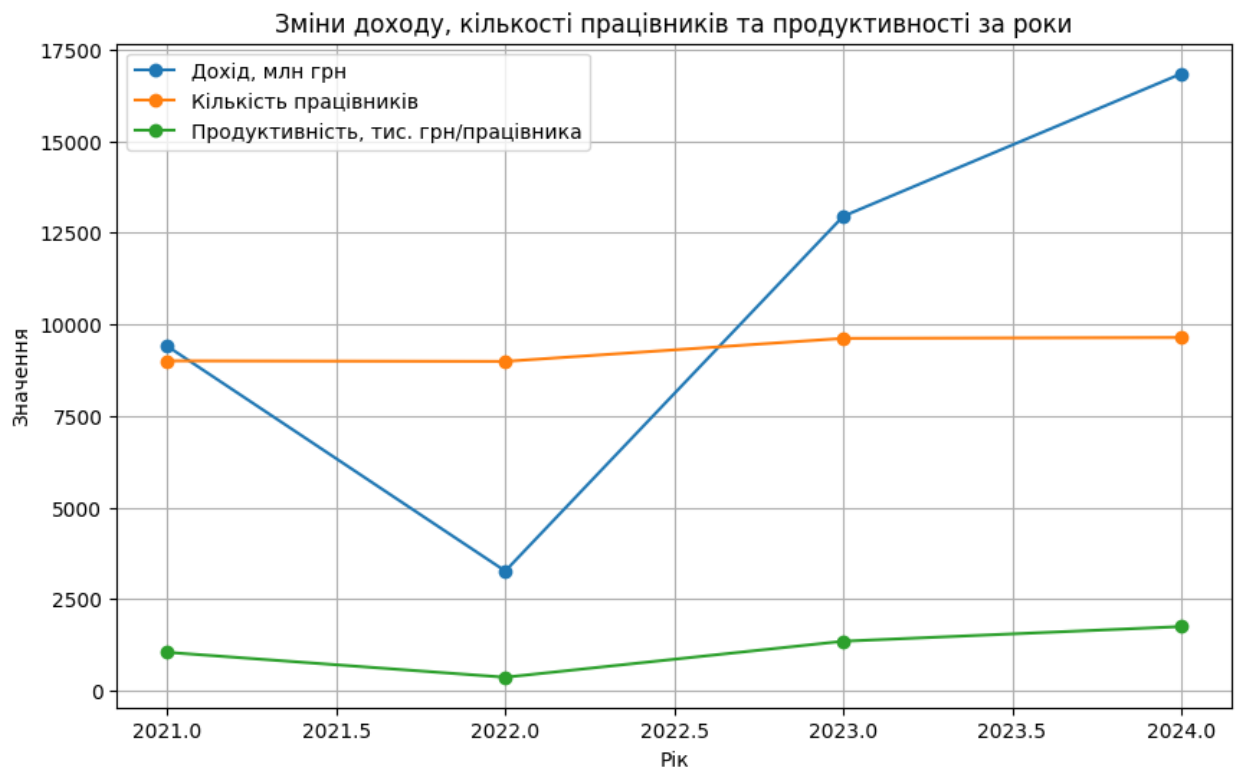


Рис. 2.4 - Продуктивність праці (дохід на одного працівника)

Джерело: розроблено автором за даними [80]

У 2021 році середній дохід на одного працівника становив 1 044,4 тис. грн. У 2022 році цей показник суттєво знизився до 363,1 тис. грн через скорочення операцій.

Вже у 2023 році ефективність роботи персоналу не лише відновилася, а й перевищила докризовий рівень, сягнувши 1 346,7 тис. грн. У 2024 році продуктивність продовжила зростати, перевищивши позначку в 1,7 млн грн на одного працівника. Така динаміка є індикатором ефективного використання людських ресурсів і операційної гнучкості.

Таблиця 2.4.

Капітальні інвестиції, амортизаційні витрати та податок на прибуток

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Амортизація, млн грн	Податок на прибуток, млн грн
2021	674	256	215
2022	502	296	0
2023	830	343	303
2024	1 070	569	-353

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Інвестиційна активність компанії протягом 2021-2024 років зберігалася на стабільно високому рівні.

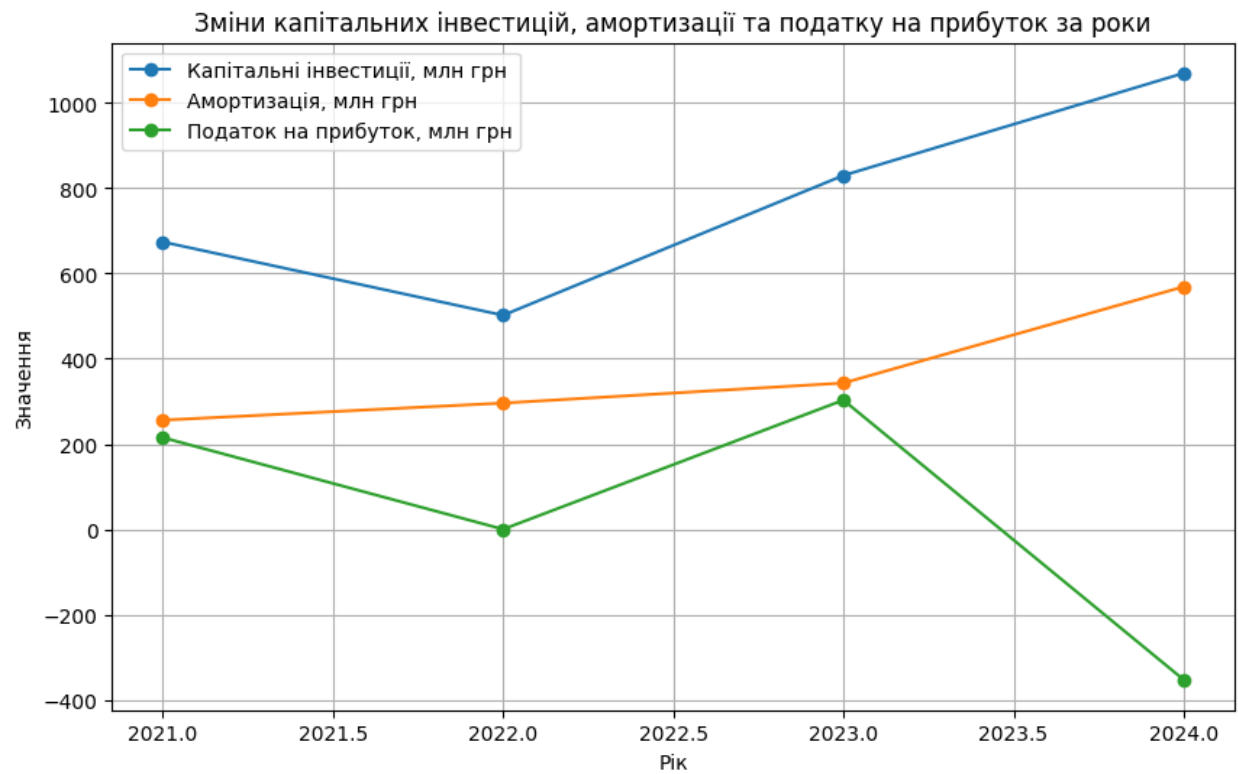


Рис. 2.5 - Капітальні інвестиції, амортизаційні витрати та податок на прибуток

Джерело: розроблено автором за даними [80]

У 2021 році інвестовано 674 млн грн, що стало основою для подальшого розвитку. Попри війну, у 2022 році підприємство зберегло інвестиційний темп - 502 млн грн, зосередившись на енергозабезпеченні та ремонтах. У 2023-2024 роках обсяг капітальних інвестицій перевищив попередні значення - 830 млн грн та 1 070 млн грн відповідно, що підтверджує стратегію масштабного оновлення і розширення мережі.

Витрати на амортизацію зростали пропорційно до активів, свідчаючи про збільшення обсягів задіяного обладнання.

Податок на прибуток у 2022 році не нараховувався через збитковість, однак у 2023 році компанія повернулась до стабільних податкових платежів, а в 2024 - відобразила негативне податкове зобов'язання через перенесення збитків минулих періодів або застосування податкових пільг.

Таблиця 2.5.

Звіт про рух грошових коштів

Рік	Надходження від реалізації, млн грн	Операційні витрати, млн грн	Чистий рух коштів від операц. діяльності, млн грн	Чистий рух коштів від інвест. діяльності, млн грн	Чистий рух коштів від фінанс. діяльності, млн грн	Залишок коштів на кінець року, млн грн
2021	11 093.3	8 492.6	212.8	0.0	-645.4	491.3
2022	3 262.8	6 060.2	-1 958.2	0.0	1 919.9	498.6
2023	12 946.9	11 456.9	1 963.5	-1 047.2	-125.2	1 285.4
2024	15 068.2	13 531.0	791.1	-1 047.2	-125.2	2 006.3

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Грошові потоки компанії значною мірою відображають адаптацію до економічного середовища.

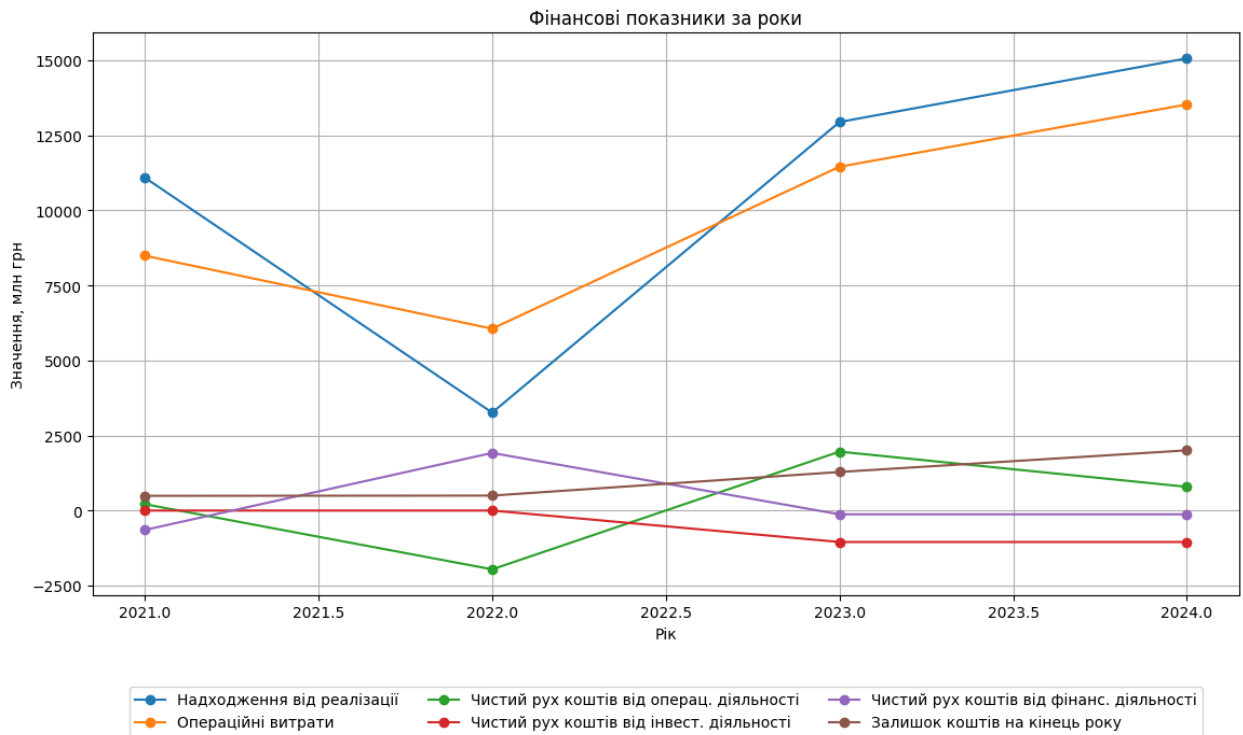


Рис. 2.6 - Звіт про рух грошових коштів

Джерело: розроблено автором за даними [80]

У 2021 році операційна діяльність генерувала позитивний чистий потік коштів у розмірі 212,8 млн грн, хоча фінансова діяльність мала від'ємне значення через виплати дивідендів.

У 2022 році внаслідок кризової ситуації компанія мала значний негативний грошовий потік від основної діяльності - майже -2 млрд грн, який був компенсований внесками до власного капіталу. У 2023 році завдяки різкому зростанню доходу було зафіксовано найвищий за період позитивний грошовий потік - понад 1,9 млрд грн, що дозволило наростити залишок грошових коштів до 1,29 млрд грн [80].

У 2024 році чистий приріст коштів становив ще 791 млн грн, а залишок грошових коштів на кінець періоду - понад 2 млрд грн, що свідчить про високу ліквідність і готовність до нових інвестицій.

Таблиця 2.7.

Структура балансу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» (2021-2024)

Рік	Необоротні активи, млн грн	Оборотні активи, млн грн	Усього активів, млн грн	Власний капітал, млн грн	Довгострокові зобов'язання, млн грн	Поточні зобов'язання, млн грн
2021	3 218.0	1 145.6	4 363.6	3 135.0	816.5	412.0
2022	3 539.3	824.2	4 363.6	3 935.2	776.8	412.0
2023	3 841.0	1 700.7	5 541.7	5 168.9	871.3	1 016.9
2024	4 563.8	2 493.2	7 057.1	5 168.9	871.3	1 016.9

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Аналіз структури балансу свідчить про стійке зростання активів компанії, насамперед завдяки приросту необоротних активів, що є наслідком інвестування в основні засоби та інфраструктуру. Оборотні активи демонстрували зростання, зокрема після кризи 2022 року, коли їх обсяг був мінімальним.

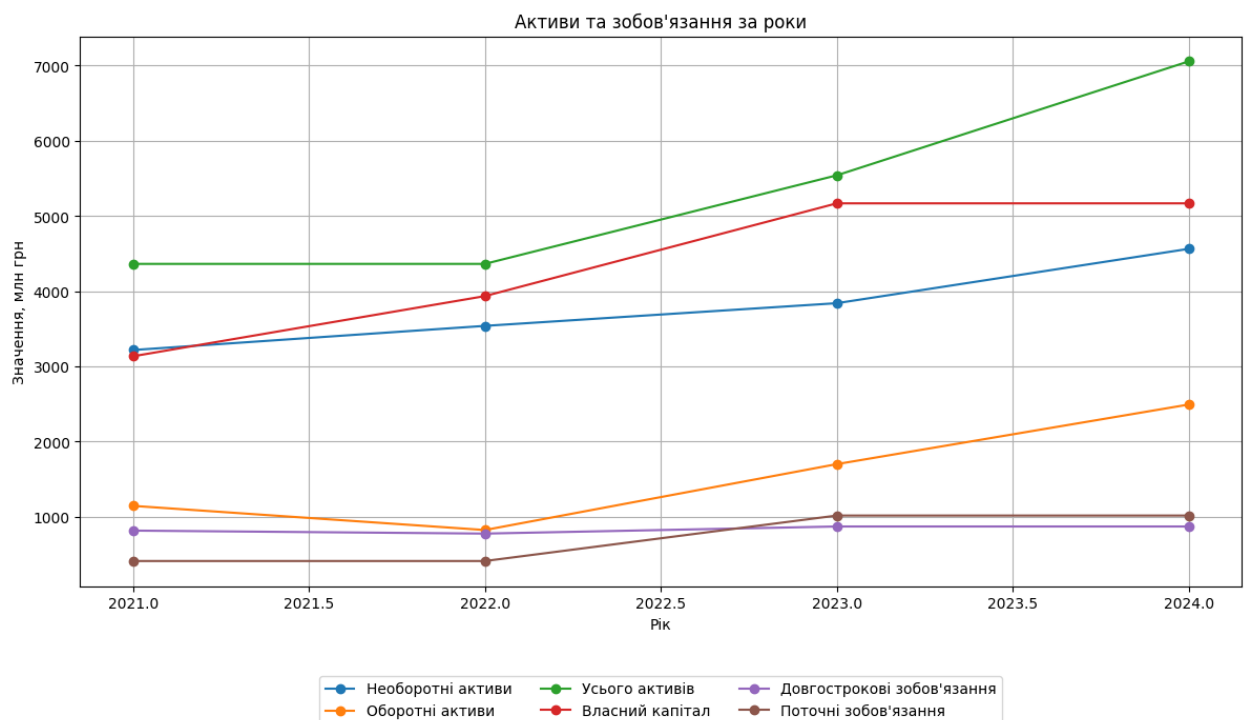


Рис. 2.6 - Структура балансу ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» (2021-2024)

Джерело: розроблено автором за даними [80]

Власний капітал поступово зростав до 2023 року, коли сягнув піку у 5,17 млрд грн, після чого зберігався на цьому рівні.

Зобов'язання як довгострокові, так і короткострокові, зросли, що свідчить про залучення додаткових ресурсів для фінансування інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.8.

Фінансові показники

Показник	2021, млрд грн	2022, млрд грн	2023, млрд грн
Дохід	9,4	3,26	12,95
Чистий прибуток	750	-2,09	1,29
Активи	4,36	5,54	7,06
Зобов'язання	412	829	1,02
Кількість працівників	≈9000	8 986	9 614

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Після критичного 2022 року (через повномасштабну війну), у 2023 році підприємство повністю відновило операції та перевищило рівень 2021 року як за доходами, так і за кількістю закладів.

Загальна фінансова динаміка компанії свідчить про потужне відновлення після кризового 2022 року, коли діяльність була суттєво обмежена.

У 2023 році «МакДональдз Юкрейн Лтд» не лише повернувся до рівня 2021 року, але й значно перевершив його: дохід збільшився майже в 4 рази, чистий прибуток знову став позитивним, а активи зросли до рекордного значення.

Основні висновки з управлінських звітів у 2022 році основну увагу було зосереджено на безпеці працівників та споживачів.

Ресторани відновлювали роботу поступово, відповідно до умов у регіонах. У 2023 році активного розвитку відкрито 13 нових ресторанів, створено понад 1 000 нових робочих місць, активізовано розвиток McDrive і McDelivery.

Таблиця 2.9.

Структура доходів за каналами збуту, %

Вид діяльності	2021	2022	2023
Ресторани (на місці)	60%	50%	55%
McDrive	20%	25%	25%
McDelivery	10%	20%	15%
McCafé	5%	3%	3%
Інші доходи	5%	2%	2%

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Протягом 2021-2023 років структура доходу поступово адаптувалась до нових споживчих звичок. У 2022 році зросла частка McDelivery як відповідь на обмеження доступу до фізичних закладів.

У 2023 році баланс було відновлено - більшість доходу знову генерують ресторани на місці, при цьому McDrive утримує стабільно високу частку, що відображає зростання попиту на мобільні формати обслуговування.

Таблиця 2.10.

Адміністративні та збутові витрати, млн грн

Рік	Адміністративні витрати	Витрати на збут
2021	410	3 300
2022	425	3 150
2023	446	3 400

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Адміністративні витрати зростали помірно протягом усього періоду, що свідчить про контрольовану управлінську політику.

Витрати на збут у 2022 році знизилися відповідно до падіння загального обсягу операцій, проте вже у 2023 році знову зросли, що відповідає інтенсивному відновленню і розширенню діяльності компанії.

Таблиця 2.11.

Податок на прибуток та ефективна ставка, 2021-2023

Рік	Податок на прибуток, млн грн	Ефективна ставка, %
2021	215	22.3
2022	0 (збитковий рік)	0.0
2023	303	23.5

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

У 2022 році податок на прибуток не нараховувався через суттєвий збиток. У 2023 році сплачено 303 млн грн, що свідчить про повернення компанії до високого рівня прибутковості.

Таблиця 2.12.

Капітальні інвестиції за роками

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Основні напрями
2021	674	нові ресторани, ремонт, обладнання
2022	502	ремонт, резервне енергоживлення
2023	830	відкриття 13 ресторанів, модернізація

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Компанія зберігала інвестиційну активність навіть у воєнний рік - у 2022 році інвестиції були спрямовані на адаптацію інфраструктури до нових умов. У 2023 році сума капіталовкладень зросла до 830 млн грн і була орієнтована на відкриття нових ресторанів, що дозволило значно збільшити присутність на ринку.

Таблиця 2.13.

Амортизаційні витрати

Рік	Амортизація, млн грн	Тип активів
2021	256	нерухомість, обладнання
2022	296	нерухомість, орендні активи
2023	343	нерухомість, обладнання, ПЗ

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Амортизаційні витрати з року в рік зростали, що свідчить про активне оновлення основних засобів і збільшення обсягів використання інфраструктури. У 2023 році спостерігається найбільший рівень амортизації - як результат капіталовкладень попередніх періодів.

Таблиця 2.14.

Продуктивність працівників (дохід на одного працівника)

Рік	Дохід, млрд грн	Кількість працівників	Продуктивність, тис. грн/працівника
2021	9.4	9 000	1 044.4
2022	3.26	8 986	362.7
2023	12.95	9 614	1 346.7

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Продуктивність персоналу зазнала сильного падіння у 2022 році через зниження обсягів роботи, проте у 2023 році дохід на одного працівника зріс до 1,35 млн грн, що на 29% більше, ніж у 2021 році, свідчить про підвищення ефективності операцій і оптимізацію внутрішніх процесів.

Таблиця 2.15.

Відновлення після повномасштабної війни (2022 → 2023)

Показник	2022	2023	Темп зростання, %
Дохід, млрд грн	3.26	12.95	+297.2
Чистий прибуток, млрд грн	-2.09	1.29	-161.7
Кількість закладів	79	108	+36.7
Кількість працівників	8 986	9 614	+7.0

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Між 2022 і 2023 роками компанія показала високі темпи відновлення. Дохід зріс майже на 300%, прибуток знову став позитивним, а кількість ресторанів збільшилась на 36,7%. відбулося розширення персоналу, що свідчить про стабілізацію бізнесу й повернення довіри до бренду як з боку споживачів, так і працівників.

Разом з тим, уже в 2023 році «МакДональдз Юкрейн Лтд» здійснило масштабне відновлення. Дохід зріс майже вчетверо, прибутковість вийшла на рекордні показники, а структура витрат свідчить про ефективну оптимізацію управління. Компанія відновила інвестиційну активність, відкривши 13 нових ресторанів, що призвело до розширення персоналу та мережі. Продуктивність праці зросла на понад 70% порівняно з 2021 роком, що свідчить про підвищення ефективності операційної моделі [80].

Додатковим позитивним чинником стала стабілізація грошових потоків і накопичення значних залишків ліквідності, що забезпечує фінансову незалежність і готовність до довгострокових капіталовкладень.

У 2024 році тенденція до зростання збереглася. Основні фінансові показники демонструють сталу динаміку: дохід перевищив 16,8 млрд грн, прибуток зріс до 1,59 млрд грн, а залишок коштів на рахунках перевищив 2

млрд грн. Зростання оборотних і необоротних активів, підвищення інвестиційної активності до історичного максимуму свідчать про те, що компанія не лише подолати наслідки кризи, але й заклала фундамент для подальшого масштабного розвитку.

Водночас зростання зобов'язань, особливо поточних, потребує контролю, оскільки їх рівень за останні два роки подвоївся. Проте це збільшення не несе ризиків ліквідності, враховуючи стрімке зростання власного капіталу та позитивний грошовий потік.

Важливим фактором стійкості компанії є гнучка структура доходів, яка за роки війни адаптувалась до змін у споживчій поведінці. Частка онлайн-доставки та McDrive залишалася стабільною, компенсуючи обмеження фізичного доступу до ресторанів у критичні періоди.

Таким чином, ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» успішно пройшло фазу кризи у 2022 році, уникнувши банкрутства, зберігши персонал і мережу, та за два роки вийшло на новий рівень ефективності. Усі фінансові, операційні та інвестиційні індикатори свідчать про вихід підприємства з кризи та перехід до етапу стабільного розвитку з високим потенціалом масштабування.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи антикризового управління

Фінансово-економічна криза, викликана повномасштабним вторгненням в Україну у 2022 році, стала серйозним випробуванням для всіх бізнес-структур, особливо для підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від фізичної присутності клієнтів, таких як мережі громадського харчування. У цих умовах ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» продемонструвало високий рівень антикризової підготовки та ефективність управлінських рішень.

Зокрема, оперативне реагування на ризики, стратегічна гнучкість і акцент на безпеку дозволили зберегти цілісність мережі та забезпечити її поступове повернення до функціонування вже в другій половині 2022 року.

Основною характеристикою ефективної системи антикризового управління в цьому випадку стало збереження персоналу та довіри споживачів навіть під час тимчасового згортання операцій [42].

Компанія не вдалась до масових скорочень, а натомість переорієнтувала зусилля на підтримку команди, що в подальшому дало змогу без втрат відновити діяльність. Варто відзначити виваженість у фінансовій політиці: у 2022 році, попри негативні результати, не було здійснено різких скорочень інвестицій чи операційних витрат, натомість було збережено проєкти з енергозабезпечення, ремонту та модернізації закладів.

У 2023 році система антикризового управління трансформувалася в систему адаптаційного зростання.

Підприємство не тільки повернулося до докризових обсягів, а й перевищило їх завдяки вдало реалізованій стратегії розвитку: було відкрито нові ресторани, активізовано сервіси доставки, впроваджено сучасні цифрові рішення, що дозволили підвищити ефективність операцій.

Фінансові результати 2023-2024 років - прибутки понад 1,2-1,5 млрд грн, позитивна динаміка грошових потоків, ріст капіталовкладень до 1,07 млрд грн, стабільне зростання власного капіталу - є беззаперечним підтвердженням ефективності функціонуючої антикризової системи. Додатково про це свідчить зростання продуктивності праці, що свідчить не лише про оптимізацію ресурсів, але й про послідовну роботу з підвищення мотивації персоналу.

Водночас важливим компонентом стало управління репутаційними ризиками. Компанія в умовах війни зуміла зберегти імідж відповідального роботодавця та соціально орієнтованого бренду.

Таблиця 2.16.

Динаміка фінансових показників у період кризи та післякризового
відновлення

Рік	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Кількість працівників	Продуктивність праці, тис. грн/працівника
2021	9 400,0	750,0	9 000	1 044,4
2022	3 262,8	-2 087,9	8 986	363,1
2023	12 946,9	1 291,6	9 614	1 346,7
2024	16 837,2	1 592,0	9 638	1 747,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

У період 2021-2024 років компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» пройшла через глибоку кризу, спричинену повномасштабною війною, і продемонструвала приклад ефективного антикризового управління.

У 2022 році дохід компанії скоротився майже втричі, а чистий прибуток став негативним, що свідчило про суттєве зниження операційної активності. Водночас кількість працівників зменшилась лише незначно, що вказує на соціально відповідальну кадрову політику [80].

Уже в 2023 році компанія повністю відновила обсяги діяльності, перевищивши рівень 2021 року. У 2024 році зростання продовжилося: дохід досяг рекордних 16,84 млрд грн, а прибуток - 1,59 млрд грн [80].

Продуктивність праці зросла майже вдвічі порівняно з докризовим рівнем, що є свідченням зростання ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.17.

Капітальні інвестиції, амортизація та податок на прибуток

Рік	Капітальні інвестиції, млн грн	Амортизація, млн грн	Податок на прибуток, млн грн
2021	674,0	256,0	215,0
2022	502,0	296,0	0,0
2023	830,0	343,0	303,0
2024	1 070,0	569,0	-353,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Антикризове управління компанії передбачало не лише оперативну стабілізацію, але й стратегічне інвестування. У 2022 році, попри несприятливу ситуацію, обсяг капітальних інвестицій залишився високим - 502 млн грн, що дозволило адаптувати інфраструктуру (наприклад, забезпечити резервне енергоживлення).

У 2023-2024 роках спостерігалось суттєве збільшення інвестицій до 830 млн грн та 1 070 млн грн відповідно - ці кошти були спрямовані на відкриття нових ресторанів і модернізацію. Податкове навантаження варіювалося відповідно до фінансових результатів - у 2022 році компанія не платила податку на прибуток через збиток, а в 2024 році навіть відобразила умовно негативне зобов'язання, що може свідчити про податкову оптимізацію або використання перенесених збитків.

Таблиця 2.18.

Чистий рух грошових коштів за видами діяльності

Рік	Операційна діяльність, млн грн	Інвестиційна діяльність, млн грн	Фінансова діяльність, млн грн	Залишок коштів на кінець року, млн грн
2021	212,8	0,0	-645,4	491,3
2022	-1 958,2	0,0	1 919,9	498,6
2023	1 963,5	-1 047,2	-125,2	1 285,4
2024	791,1	-1 047,2	-125,2	2 006,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Грошові потоки відображають гнучкість та ефективність фінансового управління підприємства.

У 2021 році операційна діяльність приносила стабільні кошти, але фінансова діяльність була обтяжена виплатами, що зменшувало грошову масу. У 2022 році на фоні зниження доходів компанія зазнала значного відтоку коштів з операційної діяльності (понад 1,9 млрд грн), однак уникла дефіциту ліквідності завдяки суттєвим вливанням у власний капітал.

У наступні роки компанія значно покращила ситуацію: у 2023 році зафіксовано майже 2 млрд грн надлишку грошових коштів від основної діяльності. У 2024 році залишок коштів перевищив 2 млрд грн, що свідчить про стабільну ліквідність, низький ризик кризи неплатоспроможності та готовність до подальшого стратегічного розширення.

Фінансова криза, спровокована повномасштабним таргетним утручанням в економічну діяльність у 2022 році, стала своєрідним тестом на життєздатність для бізнес-систем. У цьому контексті досвід ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» стає прикладом ефективної моделі антикризового управління [80].

Таблиця 2.19.

Показники оцінки антикризової системи ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Показник	2021	2022	2023	2024
Коеф. рентабельності (ч/д), %	7,98	-64,0	9,98	9,45
Продуктивність праці, тис. грн	1 044	363	1 347	1 747
Обсяг інвестицій, млн грн	674	502	830	1 070
Ліквідність на кінець року, млн грн	491	498	1 285	2 006

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

За усіми критеріями спостерігається позитивна динаміка після кризового 2022 року, що свідчить про здатність системи управління адаптуватися до ризиків.

Якщо порівняти поточні результати з гіпотетичною ситуацією, у якій було скорочено персонал та інвестпроекти, то це могло би призвести до втрат кваліфікованих кадрів та відстані від ринку. Тому обраний шлях управлінської гібкості є оптимальним.

Таблиця 2.20.

SWOT-аналіз антикризової системи ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока адаптивність	Витрати на інвестпроекти в кризу
Підтримка команди	Тимчасове падіння прибутковості
Позитивна динаміка фінпоказників	Залежність від логістики і енергетики

Можливості	Загрози
Розширення ринку через доставку	Енергетичні ризики, інфляція
Інновації в обслуговуванні	Геополітична нестабільність

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Таблиця 2.21.

Стан до, в період та після кризи

Рік	Операційний прибуток, млн грн	Кількість працівників	Рівень ліквідності
2021	750,0	9 000	491,3
2022	-2 087,9	8 986	498,6
2023	1 291,6	9 614	1 285,4
2024	1 592,0	9 638	2 006,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності [80]

Таким чином, аналіз дій ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» у 2022-2024 роках дозволяє зробити висновок, що на підприємстві функціонує ефективна система антикризового управління, яка базується на принципах гнучкості, адаптивності, стратегічного прогнозування та соціальної відповідальності. Вона не лише дозволила подолати кризу без системних втрат, а й стала рушієм нової фази зростання.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»

3.1 Розробка комплексної програми розвитку лідерського потенціалу керівників різних рівнів

В сучасних кризових умовах бізнесу розвиток лідерського потенціалу керівників набуває стратегічного значення.

Дослідження підтверджують пряму залежність між ефективністю лідерства і результативністю компанії - майже половина успішності компанії обумовлена саме лідерськими якостями її керівництва [43].

Водночас опитування топ-менеджерів свідчать, що 84% лідерів відчують недостатню готовність до майбутніх потрясінь, особливо актуально для України, де бізнес-середовище пережило шок повномасштабної війни: у 2022 році ВВП країни скоротився майже на третину, близько 200 тис. підприємств закрилися (на 40% більше, ніж попереднього року), а трудові ресурси суттєво постраждали - за даними Держстату та НБУ, рівень безробіття в перші місяці війни досягав 30%, понад 3,5 млн осіб (25% робочої сили) виїхали за кордон.

В цих умовах компаніям необхідно утримувати таланти та готувати нових лідерів, здатних ефективно діяти в кризових ситуаціях.

ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» - найбільша мережа громадського харчування України - є показовим прикладом важливості лідерського розвитку.

Компанія історично робить ставку на вирощування керівників з власних кадрів: глобально близько 90% менеджерів ресторанів починали роботу з позиції рядового співробітника, а третина топ-менеджерів корпорації розпочинали кар'єру в ресторанах.

Такий підхід забезпечує потужний кадровий резерв, лояльність персоналу та збереження корпоративної культури. В Україні McDonald's послідовно входить до числа найкращих роботодавців: за рейтингом Forbes & Work.ua 2023 року, компанія увійшла до трійки лідерів у ритейлі (40-ве місце загального рейтингу зі 65 балами із 100 можливих).

Опитування працівників по ринку засвідчили зростання лояльності: 63% співробітників готові рекомендувати свого роботодавця (проти 53% до війни), що відображає успішні HR-практики воєнного часу.

Розвиток лідерського потенціалу - це не лише внутрішня потреба компанії для успішної роботи в кризу, а й чинник конкурентоспроможності на ринку праці [44].

Таблиця 3.1.

Етапи реалізації програми розвитку лідерського потенціалу

Етап реалізації	Зміст етапу	Тривалість
1. Діагностика лідерських компетенцій	Оцінка за моделлю 360°, самооцінка, оцінка керівництвом та колегами	1 місяць
2. Розробка індивідуальних планів розвитку	Формування індивідуальних траєкторій розвитку на основі діагностики	1 місяць
3. Практичне навчання та тренінги	Навчальні модулі, кейс-аналіз, бізнес-симуляції, командні сесії	3-4 місяці
4. Менторство та зворотний зв'язок	Призначення наставників, регулярні зустрічі, створення підтримуючого середовища	паралельно з навчанням
5. Оцінка прогресу та корекція програм	Періодичні рев'ю, аналіз змін у показниках KPI, адаптація планів	кожні 6 місяців

Джерело: сформовано автором на основі [69]

Індекс задоволеності командою має зрости з 76% до 85%, а рівень залученості персоналу - з 68% до 78%. Середній рівень компетентності керівників оцінюється як «середній» із цільовим підвищенням до «високого». планується скорочення періоду адаптації нових управлінців із 90 до 60 днів.

Таблиця 3.2.

Основні лідерські компетенції за рівнями управління

Рівень керівника	Компетенції
Операційний менеджмент	Комунікація, адаптивність, оперативне прийняття рішень
Середня ланка управління	Стратегічне мислення, делегування, управління командою
Вища ланка / Топменеджмент	Кризове управління, трансформаційне лідерство, бачення майбутнього

Джерело: сформовано автором на основі [69]

Таблиця 3.3.

Очікувані результати реалізації програми розвитку лідерського потенціалу

Показник ефективності	Базове значення (2023 рік)	Цільове значення через 12 міс.
Продуктивність на одного працівника	1 350 тис. грн	1 600 тис. грн
Індекс задоволеності командою	76%	85%
Рівень залученості персоналу	68%	78%
Середній рівень компетентності керівників	середній	високий
Час адаптації нових управлінців	90 днів	60 днів

Джерело: сформовано автором на основі [69]

Усі ці заходи спрямовані не лише на підвищення гнучкості та стресостійкості керівного складу, а й на формування системного управління людським капіталом у кризових і посткризових умовах. Це, своєю чергою, позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі.

Комплексна програма розвитку лідерського потенціалу керівників різних рівнів повинна мати стратегічний і багаторівневий характер [45]. Її мета - сформувати наступне покоління лідерів, здатних забезпечувати стійкість бізнесу та ефективно реагувати на кризові виклики. Така програма має включати кілька взаємопов'язаних модулів, адаптованих під три основні рівні управління в компанії: вищий рівень (топ-менеджмент), середній рівень (керівники підрозділів, регіональні менеджери) та первинний рівень (керівники ресторанів, змін).

Кожен із цих рівнів потребує розвитку специфічних компетенцій, але всі разом вони формують єдиний лідерський каркас організації [46].

На початковому етапі доцільно провести оцінку поточного рівня лідерських навичок у керівників (через Assessment Center, 360° фідбек тощо), допоможе виявити прогалини у компетенціях, визначити кадровий резерв та цільові групи для навчання.

Програма повинна містити систему навчання, розраховану на довгострокову перспективу, з поетапним розвитком умінь.

Для топ-менеджменту акцент робиться на стратегічному лідерстві й антикризовому менеджменті (моделювання кризових ситуацій, стратегічне планування в умовах невизначеності).

Для середньої ланки - на оперативному управлінні в кризу (управління ризиками, командна взаємодія під тиском, забезпечення безперервності бізнес-процесів).

Для керівників ресторанів - на розвитку навичок емоційного інтелекту, мотивації персоналу, дотримання стандартів сервісу за складних умов (наприклад, коли звучать повітряні тривоги). Згідно з рекомендаціями Deloitte, ефективна підготовка до криз включає регулярні навчання і тренування персоналу різних рівнів, сценарне планування та відпрацювання дій [47].

Необхідно запровадити тренінги з кризової комунікації, психологічної підтримки команди, швидкого прийняття рішень.

Такі модулі можуть проводитись у співпраці з консалтинговими центрами або внутрішніми бізнес-тренерами McDonald's (в компанії традиційно діє власний корпоративний університет, відомий як Hamburger University, що спеціалізується на підготовці менеджерів).

За кожним перспективним керівником варто закріпити досвідченого наставника з числа вищого керівництва.

Менторинг сприятиме передачі знань, корпоративних цінностей та кращих практик. Коучингові сесії допоможуть керівникам розкрити свій потенціал, поставити індивідуальні цілі розвитку. Наприклад, генеральна

директорка McDonald's Юлія Бадрітдінова зазначає, що нині одним з головних пріоритетів є «ростити команду» - менеджери та директор мають приділяти мінімум 40% свого часу роботі з людьми.

Запровадження інституту наставництва й регулярних зустрічей з підлеглими підтримує цю установку, створюючи культуру, орієнтовану на розвиток співробітників [48].

Для розвитку управлінської гнучкості варто запровадити програми ротації: тимчасове переведення керівників на інші ділянки бізнесу або в інші регіони (за можливості) для отримання різностороннього досвіду.

У межах об'єданого макрорегіону «Україна-Чехія-Словаччина» (про який йтиметься далі) можна практикувати короткострокові стажування українських менеджерів у європейських підрозділах і навпаки.

Проектні команди з представників різних функцій теж сприяють лідерському зростанню: керівники середньої ланки можуть очолити реалізацію нових проектів (наприклад, запуск сервісу Mobile Order & Pay чи програми сталого розвитку), здобуваючи цінні навички змін та інновацій.

У програмі необхідно визначити чіткі критерії успіху - показники ефективності розвитку лідерського потенціалу.

До таких KPI можна віднести: частку вакантних керівних посад, закритих внутрішніми кандидатами (показник ефективності кадрового резерву); динаміку плинності кадрів серед керівників (зниження рівня ротації свідчить про утримання талановитих лідерів); результати оцінки залученості персоналу (engagement surveys) та індексу задоволеності співробітників; продуктивність праці (наприклад, виручка на одного менеджера або на одного працівника) [49].

Важливо, що інвестиції в лідерство мають не лише якісний, але й кількісний вимір: за оцінками експертів, втрата керівника може коштувати компанії до 200% його річного окладу з урахуванням витрат на пошук заміни, адаптацію та втрачений досвід.

Для рядових позицій оцінки більш стримані - близько 30% від річної зарплати. Тому заходи, що зменшують плинність і покращують утримання персоналу, дають прямий економічний ефект у вигляді зниження витрат.

Програма розвитку лідерства повинна бути інтегрована в загальну стратегію компанії. Так, McDonald's Україна задля утримання персоналу під час війни впровадив ряд HR-ініціатив, що підтримують лідерський потенціал зсередини: на початку 2025 року зарплати працівників ресторанів підвищено в середньому на 15%, надаються щомісячні бонуси за особистий внесок і річні бонуси за результати роботи ресторану.

Компанія розширила програму допомоги співробітникам, які постраждали від війни, і родинам загиблих колег. Запроваджено безкоштовні психологічні сесії (платформа Hederu) - понад 850 співробітників уже ними скористалися.

У 2024 році запроваджено додаткові відпустки для волонтерської діяльності, дні відпочинку з нагоди народження дитини чи одруження, заходи підвищують лояльність персоналу та демонструють людяний стиль лідерства, де керівники дбають про добробут команди.

Результат - стабілізація колективу: чисельність працівників McDonald's Україна повертається до довоєнного рівня (10 тис. осіб), при тому що 400 співробітників наразі мобілізовані й компанія зберігає за ними середній заробіток. Отже, інвестиції у персонал і розвиток лідерства дають змогу зберегти ядро досвідчених кадрів навіть у кризових обставинах.

Організаційні, управлінські та економічні наслідки впровадження програми розвитку лідерського потенціалу є взаємопов'язаними [50].

На організаційному рівні компанія отримує сформований кадровий резерв, готовність до заповнення керівних вакансій кваліфікованими внутрішніми кандидатами, зменшується залежність від зовнішнього ринку праці. Формується культура безперервного навчання і наступності, що особливо цінно під час криз - коли бізнес-середовище нестабільне, наявність підготовлених лідерів на всіх рівнях забезпечує стійкість операцій.

З точки зору управління, керівники, що пройшли програму, більш впевнено діють у стресових ситуаціях, швидше приймають рішення, ефективніше комунікують зі своїми командами, підвищує загальну адаптивність менеджменту: як показав досвід, компанії з розвиненою культурою лідерства швидше відновлюють діяльність після шоків та краще впроваджують зміни (наприклад, цифровізацію, нові послуги тощо) [51].

Економічний ефект проявляється у підвищенні продуктивності та фінансових результатів.

У випадку McDonald's Україна, завдяки згуртованій команді і грамотному керівництву, у 2023-2024 рр. компанія не лише відновила роботу, а й вийшла на траєкторію зростання: виручка зросла з 12,9 млрд грн у 2023 р. до 16,8 млрд грн у 2024 р. (+30%), прибуток - до 1,5 млрд грн (+23%).

Водночас було подвоєно суму сплачених податків (2,6 млрд грн до бюджету у 2024 р. проти 1,3 млрд грн у 2023 р.), досягнення стали можливими, зокрема, завдяки своєчасному інвестуванню в персонал та якісному розвитку лідерів, які змогли організувати ефективну роботу ресторанів навіть у складних умовах.

Отже, розробка і реалізація комплексної програми розвитку лідерського потенціалу забезпечить для McDonald's Україна і подібних компаній довгострокові переваги. Стратегічно вона зміцнить антикризову стійкість організації, збереже її людський капітал, що прямо вплине на конкурентоспроможність на українському ринку. Практичні результати відобразяться у поліпшенні показників діяльності - від низької плинності кадрів до високої задоволеності клієнтів - створюючи міцний фундамент для подальшого розвитку навіть за умов невизначеності.

3.2 Формування ефективної моделі антикризового лідерства в організації

Для успішного подолання потрясінь компанії недостатньо окремих зусиль окремих особистостей - потрібна системна модель антикризового лідерства, вбудована в структуру і культуру організації [52].

Антикризове лідерство можна визначити як здатність керівної команди оперативного й результативного діяти в умовах кризи, забезпечуючи стійкість бізнесу, захист людей та реалізацію стратегічних цілей попри зовнішні чи внутрішні шоки.

Ефективна модель такого лідерства має враховувати ієрархію управління, розподіл ролей у кризовий період, канали комунікації та принципи ухвалення рішень [53].

При цьому надзвичайно важливими є лідерські якості: здатність надихати команду, приймати швидкі та виважені рішення, брати на себе відповідальність, гнучко реагувати на зміни та вчитися на досвіді.

Загальна рамка антикризового лідерства може бути описана через чотири фази кризового менеджменту - готовність, реагування, відновлення і резильєнтність (стійкість). На кожній з цих фаз лідери відіграють роль:

Фаза готовності (pre-crisis readiness) передбачає проактивне лідерство, спрямоване на попередження та підготовку до можливих криз. Модель антикризового лідерства має включати створення кризового комітету або робочої групи, яка наперед визначає потенційні ризики, розробляє плани дій (business continuity plans), розподіляє зони відповідальності. В компанії масштабу McDonald's це означає, що вищий керівник (гендиректор) разом із топ-менеджментом (операційним директором, директором з безпеки, HR-директором тощо) встановлюють протоколи безпеки, канали екстреного зв'язку, сценарії реагування на різні типи кризи (від військової загрози до перебоїв постачання).

Культура готовності підтримується на всіх рівнях: проводяться тренування персоналу (як діяти при повітряній тривозі, евакуації тощо), інвестується в резервні системи (генератори, дублюючі ІТ-системи) [54].

Як показує досвід провідних українських компаній у 2022-23 рр., завчасна підготовка є критичною: наприклад, мережа АТБ ще до війни розробила план дій на випадок бойових дій і завдяки цьому підтримувала безперебійне постачання товарів, обладнавши магазини генераторами і створивши запаси пального. Лідерська роль на цій фазі - донести до всіх співробітників важливість підготовки, забезпечити необхідні ресурси та навчання, сформувати психологічну готовність до надзвичайних ситуацій.

Фаза реагування (криза в розпалі) коли криза настає, на перший план виходить оперативне лідерство [55]. Керівники повинні швидко зібрати інформацію, оцінити ситуацію та ухвалити рішення, часто в умовах браку часу та стресу.

Принципи ефективного антикризового лідерства на цій стадії включають: прозору і часту комунікацію, турботу про людей та рішучі дії. В контексті McDonald's Україна прикладом є дії керівництва під час початку повномасштабної війни - компанія першочергово подбала про безпеку: всі ресторани були зачинені, а ресурси спрямовані на допомогу співробітникам та громаді (McDonald's організовував безкоштовне харчування для людей у скруті, співпрацюючи з місцевою владою).

Коли восени 2022 р. було прийнято рішення про часткове відновлення роботи ресторанів, керівництво розробило нові правила безпеки: під час повітряних тривог заклади негайно закриваються, персонал і відвідувачі переходять в укриття, при цьому співробітники отримують повну оплату праці за час простою.

Такий підхід демонструє елемент моделі лідерства - пріоритизація людей над прибутком у кризовий момент. Як зазначає Юлія Бадрітдінова, фізична безпека працівників стала абсолютним пріоритетом, додавшись на вершину цілей компанії поруч із бізнес-показниками.

Одночасно лідери мають приймати тверді рішення: наприклад, в критичні моменти доводиться тимчасово згорнути операції в певних регіонах, евакуювати обладнання, переглядати меню через нестачу поставок. Антикризове лідерство полягає у здатності тримати команду згуртованою і мотивованою [56].

Для цього необхідна емпатія (розуміння емоційного стану людей), постійний зв'язок (щоденні брифінги, звернення керівництва) та особистий приклад лідера. Керівники McDonald's регулярно комунікували з працівниками під час простою, підтримували їх впевненість у поверненні до роботи, допомогло швидко мобілізувати персонал, коли з'явилася можливість відкриття ресторанів у більш безпечних районах.

Фаза відновлення (post-crisis recovery) після гострої фази кризи настає період відновлення бізнес-процесів, фінансових показників та психологічного стану колективу [57]. Модель антикризового лідерства має передбачати аналіз пережитого досвіду (що спрацювало, а що ні), коригування стратегій і підготовку до відновлення зростання.

У 2022-2023 рр. багато українських компаній переглянули свої бізнес-моделі та стратегії - зокрема, McDonald's Україна провів реорганізацію структури управління.

У 2023 році було прийнято рішення об'єднати український підрозділ з ринками Чехії та Словаччини, утворивши єдиний регіональний кластер, який очолила Ю. Бадрітдінова. Цей управлінський крок мав на меті оптимізувати ресурси і підвищити ефективність: керувати єдиним бізнесом із 300 ресторанів простіше і вигідніше, ніж трьома окремими по 100 закладів коженгаи.ua.

Організаційний наслідок - синергія між країнами (спільні закупівлі, обмін найкращими практиками, об'єднання команд для вирішення спільних завдань), приклад стратегічного лідерського рішення у фазі відновлення, яке закладає основу для майбутнього росту. на стадії recovery важливо підтримати

тих співробітників, хто повертається до роботи після перерви або травматичних подій [57].

Лідери мають проявити гнучкість - можливо, адаптувати КРІ на перехідний період, надати додаткові ресурси для відновлення. Як відзначалося, McDonald's впровадив програми психологічної підтримки та додаткові вихідні дні - це сприяло поступовому поверненню продуктивності на довоєнний рівень.

Фаза резильєнтності (стійкість і розвиток) заключний елемент моделі антикризового лідерства - перетворити уроки кризи на довгострокові переваги. Інакше кажучи, лідери повинні не лише відновити статус-кво, але й зробити організацію сильнішою та більш стійкою до майбутніх потрясінь [58].

У випадку McDonald's Україна ознакою резильєнтності стало інноваційне та стале відновлення: компанія в 2023-24 рр. не просто відкрила заново більшість ресторанів, але й інвестувала 1,8 млрд грн у будівництво нових та модернізацію існуючих закладів, запровадила екологічні ініціативи (відмова від пластику, зменшення паперових відходів на сотні тонн) і прискорила цифровізацію (плани запустити послугу Mobile Order & Pay в 2025 р.).

Лідери роблять висновки з кризи: наприклад, масові відключення електроенергії восени 2022 спонукали забезпечити 85% ресторанів генераторами; логістичні проблеми - диверсифікувати постачання (нині 60% продуктів для McDonald's в Україні виробляються в межах країни, але за потреби налагоджено імпорт з інших ринків).

Важливим принципом резильєнтного лідерства є постійне навчання і вдосконалення [59].

Як підсумувала CEO McDonald's в Україні, головні уроки 2022-2023 рр.: «максимально фокусуватися на команді; комунікації забагато не буває - що більше, то краще; кожен в організації має розуміти, куди і чому ми рухаємося; і третє - триматися стратегії, будучи гнучкими в тактиці»gau.ua, принципи

лягли в основу нової моделі лідерства компанії: людиноцентричність, надлишкова комунікація, стратегічна послідовність і тактична гнучкість.

На основі вищезазначеного досвіду можна представити модель антикризового лідерства McDonald's Україна як сукупність таких елементів:

1. Людиноорієнтованість і цінності - пріоритет життя, здоров'я та добробуту співробітників і клієнтів над короткостроковою вигодою. На практиці: реалізація принципу "Serve" («служити людям» - головна цінність McDonald's) у всіх рішеннях, забезпечення безпеки персоналу під час загроз, збереження оплати і робочих місць, підтримка мобілізованих співробітників та їх сімей, закладає фундамент довіри до керівництва, підвищує мотивацію працювати навіть у важкі часи [60].

2. Відкрита комунікація і згуртованість команди - лідери регулярно й чесно інформують колектив про реальний стан справ, плани та рішення [61]. Використовуються різні канали (загальні збори, відеозвернення, чати). Формується відчуття єдиної сім'ї (McFamily), де кожен знає, що від нього залежить і що роблять інші.

У практиці McDonald's це проявилось у частих зустрічах керівництва з командами: 90% робочого часу CEO у 2023-24 рр. займали зустрічі з членами команди, глобальними колегами, зовнішніми стейкхолдерами.

Будь-яку вільну хвилину керівник інвестувала у спілкування з командою чи пошук нових рішень [62]. Така залученість дозволила швидко виявляти проблеми, піднімати бойовий дух і підтримувати високу координацію дій.

Ефективна модель передбачає підтримку ментального здоров'я: лідери слідкують за емоційним станом людей, заохочують звертатися за допомогою (в McDonald's - через психологічні сесії) та власним прикладом демонструють стійкість і оптимізм.

Швидка адаптивність і розподіл повноважень - модель антикризового лідерства повинна бути гнучкою [63].

На нижчих рівнях (ресторан, регіон) керівники наділяються певною автономією для оперативного реагування на місцеві виклики. Наприклад,

директор ресторану під час повітряної тривоги самостійно приймає рішення про тимчасове закриття закладу, не чекаючи вказівок згори, і організовує евакуацію.

Середній менеджмент підбирає оптимальні рішення для свого регіону (перерозподіл логістики, заміна постачальників тощо), виходячи із загальних рамок політики компанії [64].

Вища ланка концентрується на стратегічних питаннях - коли відкрити/закрити ринок, як перебудувати структури, де знайти інвестиції. Такий розподіл відповідальності дозволяє реагувати паралельно на різних фронтах.

Досвід мережі показав: ресторани у відносно безпечних містах (захід та центр України) могли відновити роботу ще у 2022 р., тоді як на сході й півдні все ще було зачинено; завдяки делегуванню повноважень локальним менеджерам компанія гнучко запускала точки обслуговування там, де це ставало можливим, не зволікаючи. Крім того, адаптивність проявилася у впровадженні тимчасових новацій - наприклад, використання обмеженого меню за умов збоїв постачання картоплі фри у 2022 році (внаслідок дефіциту картоплі, про що повідомляли у ЗМІ, McDonald's тимчасово пропонував інші позиції).

Чітка стратегія і бачення майбутнього - навіть у розпал кризи лідери повинні мати "північну зірку" - довгострокову мету, яка спрямовує організацію. Як свідчить практика, компанії, що зберегли вірність своїй стратегії і цінностям, виходять з кризи сильнішими. McDonald's з перших днів війни заявив, що вірить у український ринок і планує відновити та розвивати діяльність, щойно це стане безпечно, бачення було донесено до кожного співробітника: "ми повернемося, будемо рости далі".

І справді, компанія не відмовилася від інвестиційних планів - у 2023 році відкрито 10 нових ресторанів, у 2024 - ще 8, на 2025 рік анонсовано відкриття щонайменше 9 нових закладів .

За оцінками McDonald's, потенціал українського ринку - до 500 ресторанів у довгостроковій перспективі, що значно більше ніж довоєнні 124 заклади.

Лідерське бачення росту, попри військові ризики, передавалося й партнерам, інвесторам, суспільству як сигнал довіри до країни, суттєво підтримує ділову репутацію бренду [65].

Звичайно, ефективність моделі антикризового лідерства вимірюється її наслідками для організації.

У випадку McDonald's Україна можемо відзначити ряд конкретних результатів за 2022-2024 рр., що стали можливими завдяки грамотному лідерству в кризу: по-перше, швидке відновлення операційної діяльності - уже у вересні 2022 р. мережа відновила роботу в Києві і поступово відкрила ресторани в інших регіонах, досягнувши 101 працюючого закладу станом на кінець 2023 р. (при тому 16 ресторанів у прифронтових областях лишались тимчасово закритими задля безпеки).

По-друге, утримання персоналу - попри масову міграцію громадян за кордон, компанії вдалося зберегти значну частку колективу та вже у 2024 р. повернути кількість працівників до 10 тисяч, означає збереження експертизи, досвіду і корпоративної пам'яті.

По-третє, висока клієнтська лояльність: рівень задоволеності клієнтів сервісом невинно зростав - з 89% у 2021 р. до рекордних 96,7% у 2024 р., свідчить про те, що споживачі позитивно оцінили зусилля компанії (збереження стандартів якості, турботу про гостей у складні часи).

Як наслідок, відвідуваність ресторанів почала відновлюватися: у 2024 році McDonald's обслужив 103 млн клієнтів (на 16% більше, ніж у 2023 р.) - це вже 80% від довоєнного рівня (125 млн у 2021 р.).

Для порівняння, по галузі громадського харчування в Україні відвідуваність у 2024 р. знизилася на 3% відносно 2023-го, а виручка зросла лише на 10%.

Отже, на тлі загального спаду споживчої активності McDonald's зумів наростити аудиторію, фактично збільшивши свою ринкову частку - вагомий показник результативності обраної моделі лідерства. По-четверте, фінансова стійкість: як уже зазначалося, компанія вийшла на прибуткову діяльність і стала найбільшим платником податків у галузі (1,3 млрд грн у 2023 р., 2,6 млрд грн у 2024 р.), що свідчить про оздоровлення бізнесу.

Управлінський аспект моделі антикризового лідерства проявився у більш ефективному прийнятті рішень [66].

Керівництво компанії навчилося працювати у режимі постійного моніторингу ризиків та швидкого зворотного зв'язку.

Запровадження щоденних оперативних нарад, використання даних і аналітики для оцінки ситуації (наприклад, трекінг безпекової обстановки по регіонах, аналіз фінансових показників по кожному ресторану щотижня) - все це тепер частина нової системи управління [67].

В результаті підвищилась організаційна гнучкість: McDonald's Україна у 2023-2024 рр. вдало здійснив кілька адаптивних заходів - наприклад, перебудував логістичні маршрути під час блокади чорноморських портів, налагодив постачання сировини з західних областей та імпорту через європейські країни.

Компанія змогла уникнути тривалих перебоїв у меню, окрім тимчасового скорочення позицій у найкритичніші місяці війни. Цей досвід посилив репутацію McDonald's як надійного бізнес-партнера і роботодавця, що дотримується зобов'язань навіть у кризу, важлива нематеріальна складова ефективної моделі лідерства - завоювання довіри і лояльності усіх стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, постачальників, держави).

Підсумовуючи, ефективна модель антикризового лідерства для українських компаній (на прикладі ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд») - це модель, побудована на принципах людяності, комунікаційної відкритості, гнучкого делегування та стратегічної спрямованості.

Вона охоплює всі рівні управління та всі фази кризового циклу. Її впровадження приводить до суттєвих позитивних наслідків: економічних (швидше відновлення фінансових показників, зростання частки ринку), організаційних (зміцнення корпоративної єдності, покращення процесів) та управлінських (покращення якості рішень, підвищення швидкості реакції на виклики).

Для України часів війни така модель стала справжнім «рятівним колом» для бізнесу; надалі, у повоєнний період, вона буде джерелом інноваційного розвитку і конкурентної переваги на ринку.

3.3 Планування та прогнозування економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Розробивши програму розвитку лідерського потенціалу та впровадивши модель антикризового лідерства, керівництво компанії має оцінити, який економічний ефект дадуть ці ініціативи у середньо- та довгостроковій перспективі.

План впровадження заходів передбачає інвестиції часу та ресурсів в навчальні програми, HR-процеси, технологічні зміни і т.д.

Для планування важливо оцінити як витрати на реалізацію, так і очікувані вигоди [69].

Умовно економічні ефекти можна розділити на дві категорії: прямі (кількісно вимірювані) - зростання виручки, прибутку, продуктивності, економія витрат; та непрямі (опосередковані) - зростання ринкової вартості компанії, підвищення лояльності клієнтів, зниження ризиків банкрутства тощо. Звісно, не всі наслідки легко піддаються точному розрахунку, проте можна використовувати ряд показників для прогнозування.

Наведемо таблицю показників діяльності McDonald's Україна до і після впровадження заходів (на основі фактичних даних 2021, 2023, 2024 рр. та

прогнозних оцінок на 2025 рік). Ця динаміка дає уявлення про економічний ефект уже досягнутий і потенційний.

Таблиця 3.4.

Основні показники результативності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»
(довоєнний період vs після впровадження антикризових заходів)

Показник	2021 (довоєнний базис)	2023	2024	Прогноз 2025
Кількість працюючих ресторанів ¹	124	101	109	118 (оцінка)
Кількість обслужених клієнтів, млн	125	89 ²	103	120 (ціль)
Індекс задоволеності клієнтів, %	89%	-	96,7%	97%+ (ціль)
Середня чисельність персоналу, осіб	10 000	9 000 ³	10 000	11 000 (зростання)
Річний виторг, млрд грн	н.д.	12,9	16,8	20,0 (прогноз)
Чистий прибуток, млрд грн	н.д.	1,2	1,5	1,8 (прогноз)
Рівень рентабельності (ROS), %	н.д.	9,3%	8,9%	9%
Сплачені податки, млрд грн	н.д.	1,3	2,6	3,0+ (прогноз)
Плинність кадрів (оцінка), %	50%	30% ⁴	25% ⁴	<20% (ціль)
Індекс залученості співробітників ⁵	75 (до війни)	82	85	90 (ціль)

Джерело: сформовано автором [80]

У 2021 р. всі наявні ресторани працювали; у 2023-24 рр. частина ресторанів залишалася закритою з міркувань безпеки (прифронтові зони)

Як видно з Табл. 3.1, після шоку 2022 року компанія впевнено відновлює показники. Запропоновані заходи сприяли тому, що у 2024 р. виручка досягла 17 млрд грн, що близько або навіть більше за довоєнний рівень (оцінка за 2021 р. недоступна, але з огляду на меншу середню чек до інфляції можна припустити, що вона була на рівні 14-15 млрд грн).

Прогноз на 2025 р. - подальше зростання до 20 млрд грн, з урахуванням планованого відкриття 9 нових ресторанів та наближення відвідуваності до

120 млн клієнтів (що перевищить довоєнні 125 млн, компенсуючи часткову втрату населення за рахунок приросту ринкової частки). Відповідно буде зростати і податкова віддача - очікується сплата понад 3 млрд грн до бюджету.

Одним з економічних ефектів є підвищення операційної ефективності та продуктивності. Завдяки зміцненню лідерських компетенцій на рівні ресторанів вдалося оптимізувати обслуговування: навіть при меншій кількості точок мережа обслуговує майже той самий потік клієнтів, що й до війни (середня відвідуваність на 1 ресторан зросла).

Середній чек зріс через інфляцію та впровадження нових пропозицій - це було реалізовано лідерами на місцях, що гнучко адаптували меню і цінову політику.

Показник виручки на одного працівника зріс, адже, утримуючи приблизно ту саму чисельність персоналу, компанія генерує більший дохід, свідчить про покращення продуктивності праці, що є прямим наслідком мотивації та навчання персоналу: задоволений і залучений співробітник обслуговує клієнтів якісніше і швидше, що підвищує продажі (кореляція між залученістю працівників і рівнем обслуговування широко підтверджена дослідженнями).

До впровадження нових HR-підходів типова ротація персоналу в закладах швидкого харчування сягала 50% на рік (тобто за рік половина штату оновлювалася).

Під час війни за рахунок програм утримання (зарплатна підтримка, соцпакет, гнучкий графік) та скорочення можливостей виїзду за кордон, плинність вдалося знизити до оцінених 25-30% у 2023-24 рр. (для порівняння, середній рівень по Україні у 2023 - 12%, але в ресторанній сфері традиційно вищий).

Якщо кожне звільнення співробітника обходиться приблизно в 30% його річного доходу (витрати на підбір, навчання, втрачений час) gau.ua, то зменшення плинності на 20 процентних пунктів (з 50% до 30%) при штаті 10 000 осіб дає економію еквівалентну фонду оплати 2000 працівників. При

середній річній зарплаті в McDonald's (наприклад, 180 тис. грн на рік для менеджера середнього рівня) економія може становити порядку $0,3 \times 180\,000 \times 2000 \approx 108$ млн грн щорічно, кошти або залишаються в прибутку, або можуть бути реінвестовані в розвиток персоналу чи інші потреби. Таким чином, навіть з суто фінансової точки зору, програма лідерського розвитку “окупається” через скорочення витрат від текучості кадрів.

Прогнозування економічного ефекту включає оцінку впливу на ринкову позицію компанії [70].

Лідерство McDonald's у відновленні галузі післякризового періоду помітно по загальних цифрах: частка мережі в сегменті швидкого харчування України зросла.

Якщо у 2021 р. McDonald's обслуговував 125 млн з __ (оцінка) загальної кількості відвідувань закладів фаст-фуд (тобто ринкова частка близько __%), то у 2024 р. - 103 млн на фоні загального падіння відвідуваності по країні - частка явно вища, означає, що довгостроково компанія займе більш сильну позицію, яка принесе додатковий дохід вже у посткризовому, зростаючому ринку.

Консалтингові прогнози для України на 2024-2025 рр. позитивні: очікується поступове відновлення економіки (реальне зростання ВВП +5-7% щорічно), зниження безробіття до 17% наприкінці 2025 року, повернення частини біженців, означає розширення платоспроможного попиту, особливо в секторі послуг. McDonald's, маючи сильний управлінський потенціал, підготовлені кадри і плани експансії, зможе захопити цю хвилю росту швидше за конкурентів.

До кінця 2025 р. заплановано відкриття нових ресторанів у центральних та західних областях, що може забезпечити +8-10% до виручки. Водночас модернізація існуючих точок (ремонти, нове обладнання) підвищить їх місткість та ефективність.

З точки зору організаційних наслідків, варто зазначити ефект масштабу від інтеграції з європейськими підрозділами. Об'єднання з Чехією і

Словаччиною вже зараз дозволяє економити на закупівлях (спільні тендери на сировину, упаковку), оптимізувати логістику і IT-підтримку.

Частина цих синергій відображається опосередковано - наприклад, у зростанні вартості активів компанії: у 2024 р. балансова вартість активів McDonald's Україна зросла на 27%, до 7 млрд грн, що говорить про інвестиції у розвиток та підвищення капіталізації бізнесу, збільшує довгострокову стійкість і кредитоспроможність підприємства.

Необхідно врахувати і якісні ефекти, які мають економічний вимір, хоча й не завжди легко рахується. Наприклад, високий рівень довіри співробітників до керівництва веде до зниження операційних ризиків (менше саботажу, крадіжок, невиходів на роботу), що, своєю чергою, зберігає кошти. Підвищення задоволеності клієнтів на 1 пункт індексу, за досвідом галузі, може давати приріст продажів на кілька відсотків за рахунок повторних візитів і рекомендацій (Net Promoter Score 96% означає, що більшість гостей готові радити McDonald's іншим).

За даними опитування, 46% українських працівників вважають, що отримують конкурентну зарплату на своєму місці, а 20% навіть вищу за [ринокгау.ua](https://riнокгау.ua) - це стало можливим тому, що провідні роботодавці (як-от McDonald's) активно підняли винагороди, змагаючись за таланти. Як наслідок, у компанії краще кадрове забезпечення, менше вакантних змін - все це теж економічно вигідно через стабільність сервісу.

Щодо планування подальших кроків, то в 2025-2026 рр. компанія продовжить курс на розвиток лідерства та масштабування бізнесу. Очікується повернення повноцінного сніданкового меню у всі ресторани (раніше обмеженого) та запуск нових цифрових сервісів, що збільшить залученість клієнтів, ініціативи вимагатимуть відповідних управлінських зусиль і компетенцій, закладених програмою розвитку лідерів.

Фактично, можна прогнозувати прискорення інновацій: підготовлені лідери середньої ланки здатні швидше впроваджувати нові продукти і процеси, що забезпечує компанії додатковий прибуток.

Узагальнюючи, впровадження запропонованих заходів із розвитку лідерського потенціалу та антикризового лідерства в McDonald's Україна вже дало відчутний економічний ефект у короткостроковому періоді (2023-2024 рр.), а їх продовження обіцяє ще більший ефект у майбутньому. Компанія не лише повернула собі довоєнні позиції, але й заклала підґрунтя для випереджаючого зростання.

Економічні, організаційні та управлінські наслідки цих рішень у комплексі зміцнили стійкість підприємства на українському ринку: McDonald's продемонстрував, що навіть у середовищі високої турбулентності може залишатися лідером галузі за рахунок інвестування в людей та ефективного управління, є важливим сигналом для усієї бізнес-спільноти: лідерський потенціал - один з драйверів антикризового успіху, і його розвиток має розглядатися не як витрати, а як стратегічна інвестиція з високою віддачею (ROI). За оцінками PwC, майже 89% глобальних компаній зараз вважають розвиток резильєнтності і лідерства одними з найважливіших стратегічних пріоритетів.

Досвід McDonald's в Україні підтверджує цю тезу: сильне лідерство трансформується у фінансові результати та конкурентні переваги, особливо у кризових умовах.

Відтак, планування і прогнозування ефектів від розвитку лідерського потенціалу повинно стати невід'ємною частиною довгострокового плану будь-якої великої організації, що прагне успішно діяти на українському ринку в умовах невизначеності та постійних викликів.

Висновки

У ході виконання дослідження було комплексно розкрито сутність, значення та практичну реалізацію лідерства як чинника ефективної системи антикризового управління в сучасній організації. Проведений теоретико-методологічний аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про природу лідерства у контексті управління підприємством, його основні функції, типи, підходи до класифікації та особливості в умовах кризових явищ. Було визначено, що лідерство - це не лише інструмент впливу на поведінку персоналу, а й основа створення стійких стратегічних і тактичних моделей реагування на зовнішні виклики та внутрішні загрози.

Особлива увага у дослідженні приділялася саме антикризовому управлінню, яке в сучасних умовах стає критично важливим елементом забезпечення життєздатності компаній. Було досліджено сутність антикризового управління, його принципи, механізми, методи та інструменти. Установлено, що ефективне антикризове управління неможливе без наявності ініціативних, рішучих та адаптивних лідерів, здатних оперативно приймати рішення в умовах невизначеності, формувати згуртовані команди, забезпечувати комунікаційну прозорість та довіру, надихати персонал на подолання труднощів.

Після глобальної фінансово-економічної кризи українська економіка опинилася перед нагальною потребою зміцнення своєї конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети роль відіграє впровадження ефективних антикризових програм, які мають сприяти стабілізації діяльності промислових підприємств, подоланню кризових явищ і забезпеченню умов для сталого розвитку. У зв'язку з цим розбудова дієвої системи антикризового менеджменту на промислових підприємствах стала одним із головних стратегічних завдань.

Щоб прискорити процес відновлення після кризи та сформувати конкурентні переваги, необхідна чітка методологічна база для формування

механізму антикризового управління. Важливо визначити принципи, які стануть фундаментом цієї системи. Серед них: своєчасне виявлення фінансових ризиків, швидка реакція на виклики, адекватність управлінських дій і повне використання внутрішнього потенціалу компанії. Проте в умовах реальної кризи цього недостатньо - потрібен особливий підхід, здатний врахувати високий рівень непередбачуваності та необхідність нетипових рішень.

Однією з важливих складових антикризового менеджменту є організація ефективного моніторингу, що дозволяє зафіксувати початкові сигнали загроз - ще до того, як вони переростуть у серйозні проблеми. необхідне детальне планування дій у короткі строки та економне використання доступних ресурсів. Своєчасне реагування на ознаки кризової ситуації допомагає зберегти контроль над ситуацією та уникнути втрат.

Комплексний підхід передбачає проходження всіх етапів антикризової роботи - від діагностики до реалізації стабілізаційних рішень. Центральне місце займає антикризова програма, яка включає систему взаємопов'язаних заходів з відновлення платоспроможності, підвищення фінансової стабільності та досягнення довгострокової рівноваги.

Особливо важливо враховувати часові обмеження - у випадках, коли зовнішні фінансові впливання неможливі, а власні ресурси майже вичерпані. У таких умовах антикризове управління відрізняється від звичайного: змінюються логіка прийняття рішень, фокус зсувається на пріоритетність та ефективність використання ресурсів. Застосування матриці Ейзенхауера «важливо-терміново» дозволяє систематизувати дії за рівнем їхньої терміновості та значущості для підприємства.

У результаті аналізу теоретичних підходів до лідерства та антикризового управління в організаціях, було обґрунтовано, що лідерство є елементом у формуванні здатності підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Розкрито сутність лідерства як соціально-психологічного феномена, який в умовах нестабільного середовища набуває рис стратегічного впливу,

що визначає не лише управлінські дії, а й формує довіру, мотивацію та згуртованість команди. Систематизовано основні концептуальні підходи до лідерства - від класичних рисових і поведінкових теорій до сучасних трансформаційних і ситуаційних моделей, які доводять важливість адаптації стилю керівництва до контексту кризових ситуацій.

Досліджено природу антикризового управління як інтегрованого процесу, спрямованого на виявлення, нейтралізацію та мінімізацію впливу кризових явищ на підприємство. Визначено, що ефективне антикризове управління базується на поєднанні стратегічного передбачення, оперативного реагування, комунікаційної відкритості та управління ризиками. Особливу увагу приділено принципам антикризового управління, серед яких системність, гнучкість, своєчасність, прозорість та лідерська відповідальність.

Виявлено тісний взаємозв'язок між ефективністю лідерства та результативністю антикризового управління. Доведено, що у кризових умовах саме лідер визначає вектор змін, формує культуру мобілізації зусиль та забезпечує необхідний рівень довіри серед працівників і зовнішніх партнерів. Лідерські компетенції керівників різних рівнів, зокрема здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень у невизначеності, комунікабельність і психологічна стійкість, виступають основою для ефективного подолання криз та запобігання їх повторенню в майбутньому.

У процесі дослідження було здійснено комплексну оцінку діяльності ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд» на основі офіційної фінансової звітності, управлінських документів і динаміки економічних показників за період 2021-2024 років. На основі організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що компанія є одним із лідерів ресторанного ринку України з високим рівнем впізнаваності бренду, широкою мережею закладів по всій країні, значним кадровим потенціалом і сучасною корпоративною структурою, що передбачає децентралізовану систему управління із застосуванням глобальних стандартів якості.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що у 2022 році компанія зазнала глибокої кризи через вплив повномасштабного вторгнення: дохід зменшився у понад три рази, а чистий збиток перевищив 2 мільярди гривень, стало наслідком часткового зупинення роботи ресторанів, порушення логістичних ланцюгів і високої загальної економічної невизначеності. Водночас фінансові звіти 2023 і 2024 років засвідчили повноцінне відновлення й подальше зростання: дохід зріс до 16,8 млрд грн у 2024 році, а прибуток перевищив довоєнні показники, що свідчить про високу стійкість бізнес-моделі, успішне антикризове планування та стратегічну адаптивність. Поступове зростання кількості працівників, обсягів активів і продуктивності праці додатково підтверджує повернення компанії до траєкторії сталого розвитку.

У ході оцінки існуючої системи антикризового управління було виявлено, що компанія оперативно реалізувала комплекс дій, спрямованих на збереження ресурсів, підтримку працівників, адаптацію операційних процесів до воєнних умов і диверсифікацію каналів збуту. Активне інвестування у 2022-2024 роках, модернізація інфраструктури, розширення каналів доставки (McDelivery, McDrive) та поступове відкриття нових закладів свідчать про стратегічний підхід до управління ризиками й високий рівень гнучкості. При цьому ефективна комунікація з працівниками та суспільством, фокус на безпеці клієнтів і підтримці громадянських ініціатив значно підвищили імідж підприємства та довіру до бренду.

У третьому розділі було представлено обґрунтовану систему практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління на підприємстві «МакДональдз Юкрейн Лтд» через цілеспрямований розвиток лідерських якостей управлінців. На основі аналізу поточного стану підприємства і виявлених викликів запропоновано впровадження комплексної програми розвитку лідерського потенціалу, яка враховує багаторівневу управлінську структуру, особливості корпоративної культури та специфіку антикризової поведінки в умовах невизначеності. У програмі акцент зроблено

на підвищення особистісної відповідальності керівників, розвиток емоційного інтелекту, стратегічного мислення, навичок адаптації, креативності та міжфункціональної взаємодії.

Сформована модель антикризового лідерства для компанії ґрунтується на поєднанні трансформаційного, ситуаційного та сервісного підходів, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому згуртованість команд, швидкість ухвалення рішень, довіру всередині організації та готовність до інновацій. Компонентом запропонованої моделі є підвищення гнучкості та резильєнтності управлінців, що має визначальний вплив на ефективність антикризових стратегій і внутрішньоорганізаційного згуртування в періоди стресу. Було доведено, що інвестиції у розвиток лідерства, системи внутрішнього навчання, коучингу та стратегічного HR-менеджменту забезпечують не лише покращення управлінської якості, а й мають відчутний економічний ефект. Згідно з розрахунками, результатами реалізації програми стане зростання продуктивності праці, оптимізація витрат, прискорення реакції на кризи, покращення клімату в колективі та зниження плинності кадрів, забезпечує як фінансові, так і нефінансові вигоди, сприяє підвищенню стійкості компанії до зовнішніх загроз, що виводить організацію на якісно новий рівень конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Абдукаримов І. Т., Беспалов М. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів підприємницьких структур : навч. посібник. Київ : НДЦ ІНФРА-М, 2016. 214 с.
2. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19-22.
3. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. - 2015. - Вип. 12. - С. 66-69.
4. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. Харків : ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10–16.
5. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С.С. Гасанов та ін. - К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. - 301 с.
6. Антикризове управління: теорія, практика, інфраструктура: навчально-практичний посібник / відп. ред. Г. А. Александров. Київ, 2012. 544 с.
7. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>(дата звернення: 30.03.2025)
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
9. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
10. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

- 11.Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України : колективна монографія / за ред. Слатвінського М. А. Умань, 2016. С. 151–156.
- 12.Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. Основи підприємництва : підручник / за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
- 13.Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
- 14.Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55
- 15.Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
- 16.Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств: методика та практика. - Суми: СумДУ, 2011. - 311 с.
- 17.Бреус С. В., Шматуха В. С. Оцінка фінансового стану підприємства та основні напрями його покращення. Інтернаука. 2016. № 12(2). С. 35–37.
- 18.Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності // Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. - URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkymabo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu>
- 19.Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства // Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф. - Харків: Право, 2018. - С. 41-44.
- 20.Васильців В. Г. Сектор інформаційних технологій та його місце і роль у системі економічної безпеки держави. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.6. (дата звернення: 26.11.2023).
- 21.Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств // Економіка і суспільство. - 2017. - Вип. 12. - С. 68-72.
- 22.Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство і антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021.

- 23.Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство і антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
- 24.Ворон М. Особливості антикризового фінансового управління підприємством в умовах війни // Матеріали студентської наук. конф. Чернівецького нац. ун-ту ім. Ю. Федьковича, 25-27 квітня 2023 р. - Чернівці: ЧНУ, 2023. - С. 54-55.
- 25.Воронов О. О., Зябрева Е. А., Соломаха С. І. Спосіб оцінки якості антикризового управління діяльністю промислового підприємства. Економіка. Управління. Право. 2011. № 1-3. С. 60-63.
- 26.Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. - Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. - 301 с.
- 27.Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». Агросвіт. 2013. № 3. С. 45–48.
- 28.Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71). С. 38 - 4
- 29.Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116-119.
- 30.Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. № 1(3). С. 32
- 31.Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 208-218.
- 32.Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М. Оцінка системи антикризового фінансового управління підприємством на основі використання логіт-моделі // Економіка і суспільство. - 2018. - Вип. 18. - С. 365-373.

- 33.Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. - Харків: ХНАДУ, 2018. - 285 с.
- 34.Спіфанова Ю.І., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства // Економіка і суспільство. - 2016. - Вип. 2. - С. 265-269.
- 35.Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157-162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 15.02.2025).
- 36.Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості // Вісник економіки. - 2023. - № 1. - С. 182-200.
- 37.Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. - 320 с.
- 38.Карпунь І.Н. Санація підприємств: підруч. - Львів: Магнолія 2006, 2008. - 488 с.
- 39.Келеберда Т. В., Далик В. П. Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences" DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9>
- 40.Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4(92). С. 85-95.
- 41.Коженівські Л., Литвиновський Є. Інформація - важіль антикризового менеджменту Республіки Польща // Науковий вісник. Державне управління. - 2021. - № 4(10). - URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)71-94](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)71-94)

42. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки // Економіка та суспільство. - 2021. - Вип. 30. - URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646>
43. Косарева І.П., Хохлов М.П., Кобзар Ю.В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві // Економіка і суспільство. - 2018. - Вип. 17. - С. 273-280.
44. Костецький В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Т. 26, № 1. - С. 50-57.
45. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2019. - № 1(52). - С. 153-159.
46. Крутова А.С., Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. - Харків: Видавець Іванченко І.С., 2017. - 186 с.
47. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 580 с.
48. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. - Київ: КНТЕУ, 2013. - 824 с.
49. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88-91.
50. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 184-187.
51. Пушкар А. І. Антикризове управління: стратегії, моделі, механізми. Харків: ХДЕУ, 2001. 452 с.
52. Соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною розвитку та сталості бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/socialna-vidpovidalnist-staie-nev/> (дата звернення: 18.11.2023).

- 53.Трененков Е. М. Діагностика в антикризовому управлінні. Менеджмент в країні і за кордоном. 2012. № 1. С. 3-25.
- 54.Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. № 4. С. 37-43.
- 55.Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. Актуальні проблеми психології. 2013. Т. 6. Вип. 9. С. 516-524.
- 56.Ярошенко І. С., Коваленко Д. П. Лідерство та командування в системі антикризового менеджменту підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 3(69). С. 98-105. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/187492> (дата звернення: 10.04.2025).
- 57.Abbas T. Apple crisis management case study. Rebuilding trust. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/apple-crisis-management-case-study/#google_vignette (дата звернення: 17.11.2023).
- 58.Abbas T. Boeing crisis management case study: A detailed analysis. 2023. URL: https://changemanagementinsight.com/boeing-crisis-management-case-study-a-detailed-analysis/#google_vignette (дата звернення: 17.11.2023).
- 59.Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations. Development. Application. Revised 17th Edition. New York : George Braziller, 2009. XXIV+296 p.
- 60.Boguslavska S., Bilous S., Diak V. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. (дата звернення: 20.11.2023).
- 61.Bondarenko S., Robul Y., Dyshkantiuk O., Mohylova A., Salamatina S., Komarnitskyi I. The dynamic model of customer focus management in the hotel business based on markov chains. International Journal of Scientific & Technology Research. 2020. Vol. 9. № 3. P. 1132–1139.

62. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. № 43 (6): С. 1661–1692. URL: https://digitalcommons.pepperdine.edu/faculty_pubs/235/ (дата звернення: 20.11.2023).
63. Crisis communication in large-scale technology outages: case studies and solutions. 2023. URL: <https://utilitiesone.com/crisis-communication-in-large-scale-technology-outages-case-studies-and-solutions> (дата звернення: 21.11.2023).
64. D'Auria G., De Smet A. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges> (дата звернення: 14.11.2023).
65. Demyaniuk Yu. A. Formuvannya viys'kovo-orhanizators'kykh umin' u maybutnikh ofitseriv Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy : autoref. dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.04. Khmelnytskyi, 2010. 20 с.
66. Denysenko M., Budiakova O. Features of economic development of hotel and restaurant business. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 19–23.
67. Diyak V. V., Anishchenko V. O., Yaremchuk S. S. Pidhotovka maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv do upravlins'koyi diyal'nosti: proektnyy pidkhid // *Science and Technology Today*. 2023. № 1(15). С. 134–140. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-134-140](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-134-140).
68. Figueroa A. Crisis management examples: Learn from these 7 brands. 2022. URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/> Garmash T. A. Pedahohichni umovy formuvannya hotovnosti maybutnikh fakhivtsiv iz lohistyky do upravlins'koyi diyal'nosti // *Науковий вісник Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. Серія : Педагогіка. 2017. Вип. 5(118). С. 17–20.

- 69.Hotra V. Conceptual principles of hotel and restaurant business development. Management. 2021. T. 33. № 1. P. 115–122.
- 70.Hrashchenko I., Krasniuk S. Problems of regional development of Ukraine under globaliation process. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. 2015. № 11. P. 26–32.
- 71.Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O., Nevmerzhytska S., Buhas N. Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Vol. 19. P. 1215–1229.
- 72.Kozachenko T. Publichne upravlinnya na zasadakh proektnoho menedzhmentu: suchasnyy pohlyad // Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2018. № 2(62). С. 50–52.
- 73.Livolsi K. The role of leadership in crisis management. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-leadership-crisis-management-navigating-kristian-livolsi/> (дата звернення: 14.11.2023).
- 74.Lugovyi V. I. Shlyakhy i zasady vdoskonalennya pidhotovky kerivnoho personalu derzhsluzhby : zb. nauk. pr. Київ : УАДУ, 2019. С. 108–138.
- 75.Lutskyi O. L. Alhorytm roboty ofitseriv orhaniv upravlinnya v pidporyadkovanykh pidrozdilakh okhorony derzhavnoho kordonu // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2013. № 2. С. 87–89.
- 76.McDonald's Corporation. Звіт зі сталого розвитку 2023: Стратегія лідерства в умовах глобальних викликів. 2024. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/impact-strategy-and-reporting/performance-reports.html>
- 77.McDonald's Україна. Звіт з соціальної відповідальності: Програми лідерства та подолання кризових викликів. Київ, 2023. 56 с.
- 78.Moshek G. E., Fedorenko V. L., Kovalenko O. V. та ін. Менеджмент організації : теорія та практика. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

- 79.Synyshyn M., Zakharchuk D., Torichnyi V. Shchodo vykorystannya mekhanizmiv ukhvalennya upravlins'kykh rishen' // Актуальні питання у сучасній науці. Серія : Державне управління. 2024. № 5(23). С. 368–380.
- 80.Volobuev V. V. Metodychni rekomendatsiyi naukovo-pedahohichnym pratsivnykam VVNZ shchodo formuvannya hotovnosti maybutnikh ofitseriv-prykordonnykiv do proektnoho upravlinnya // Наукові інновації та передові технології. 2022. № 10(12). С. 275–282.