

**Лещенко П.А.**  
*асистент кафедри фінансів,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-36>

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ЧАСТИНИ РЕЗИСТЕНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ОБСТАВИНАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Обставини динамічної невизначеності глобального соціо-економічного характеру, посиленні періодичними кризовими явищами, пандеміями та радикалізацією політичних систем світу, спричиняють необхідність ретельного визначення складових елементів резистентності на рівнях від домогосподарств, до корпоративного та державного секторів. Посиленого та нерівномірного тиску при цьому зазнають локальні ринки. Економічні агенти як з державного, так і з приватного секторів стикаються з проблемою збереження перспектив і основ для свого зростання, динаміки діяльності, інвестицій в інновації та талант. Водночас невизначеність – це природні умови для виявлення фундаментів та ізольованих систем, які до певної степені можуть витримати потрясіння та ефективно побудувати шлях до відновлення. Деякі з елементів таких ізольованих систем широко присутні в малих і середніх підприємствах (СМБ) через характер їхніх вузько-сфокусованих цілей, мереж взаємозв'язку клієнтів і субпідрядників, прямого впливу менеджменту на операційні процеси, а також оптимізованого спрямування ресурсів для точкових завдань підприємства.

Період пост-COVID економічного відновлення налічує значну кількість фундаментальних досліджень не лише причин вищої вірогідності краху в наслідок шоківих явищ макроекономічного характеру, але і факторів резистентності. Зокрема, спираючись на дослідження US Chamber of Commerce щодо визначення факторів успішного протистояння невизначеності, можна виділити

релевантні українському контексту елементи для середніх та малих підприємств [1, с. 1–12]:

– *Адаптивність і гнучкість*: деяким підприємствам вдалося швидко змінити свої моделі, щоб адаптуватися до карантинних обмежень, протоколів карантинних обмежень та зміни поведінки споживачів;

– *Пілотування та поступова еволюція*: включало переміщення продажів в Інтернет, пропонування доставки/вивезення з вулиці або інший вид оновленого дизайну продуктів, який найчастіше зустрічається на невеликих підприємствах, які не потребують серйозних технологічних зрушень або винахідливих коригувань виробництва;

– *Присутність онлайн*: компанії, які створили або значно розширили свої веб-сайти та можливості продажів онлайн, мали кращі позиції для охоплення клієнтів під час карантину. Це включно з тими, хто спромігся отримати вигоду від державних або приватних програм підвищення кваліфікації, які стали доступними в рамках проектів корпоративної соціальної відповідальності та спільних зусиль галузі для пом'якшення викликів пандемії;

– *Інструменти віддаленої роботи*: інтеграція практики відео-конференцій і хмарних систем допомогла підприємствам допомогти працівникам перевести операції у дистанційний формат, таким чином уникаючи їх повного припинення;

– *Резерви готівки*: малі підприємства з достатніми резервами готівки мали буфер для управління скороченими доходами під час пандемії. [2, с. 7–12] Крім того, підприємства, які ретельно керували витратами та оптимізували операції, отримали критичну перевагу для виживання. Багато компаній також змогли залишитися на плаву, скориставшись державними позиками та програмами підтримки, розробленими для допомоги під час пандемії COVID-19;

– *Відкрита комунікація*: прозора комунікація з клієнтами та громадами щодо заходів безпеки, змін у роботі та можливих затримок мала вирішальне значення для зміцнення довіри та впевненості;

– *Підтримка громади*: підхід до підкреслення ролі в громаді та сприяння почуттю «покупки місцевого» працював наскрізно через громади та регіони;

– *Співпраця та партнерство*: малі підприємства об'єднують зусилля з іншими для спільного маркетингу, ресурсів або нових інноваційних пропозицій.

Як було частково розглянуто в попередньому дослідженні [3, с. 12–17], підприємства меншого масштабу у значній мірі балансували між тим, як вони працювали зі своїм персоналом на рівні управлінських задач, і тим, як вони взаємодіяли з місцевими громадами та партнерами. Стрижневою ланкою цього процесу є особистість підприємця, що природньо поєднує в собі підходи «людина, що стоїть за бізнесом» і «бізнес очима людини засновника». Відчутні переваги обох підходів, що працюють у синергії, залежать від початкової вимоги до підприємця поєднувати персоналізовані та оперативні рішення. Як менеджер, підприємець дає вказівки та демонструє лідерство, в тому числі шляхом особистого виконання завдань. Друга роль пов'язана з тим, як підприємець взаємодіє з людьми з місцевих громад, партнерами та субпідрядниками. Тут нам потрібно зосередитися на представленні бізнесу конкретним потребам спільноти, з якою ми взаємодіємо в безпосередній близькості. Останнім етапом є культивування результатів на основі мотиваційного та емоційного шляху та рішень підприємців. Найкращий сценарій передбачає, що триетапний процес призводить до матеріальної капіталізації нематеріальних потенціалів підприємства. Такі переваги включають готовність співробітників докладати максимум зусиль як для клієнтів, так і для бізнесу, який вони представляють.

Серцевинною ланкою процесу є рівень емоційної сили підприємця-засновника. Таке вміння напряду пов'язане із поняттям емоційного інтелекту, яке є широко досліджуваним багатокомпонентним явищем, що стосується набору ментальних здібностей щодо усвідомлення та розуміння особистісних та зовнішніх емоцій як відокремлено, так і у взаємозв'язку під час виконання спільної роботи або іншого роду міжособистісних взаємодій [4, с. 2]. На рис. 1 зображено модифікацію 3-етапного

процесу формування додаткової вигоди підприємства з урахуванням механізму формування резистентності працівників на основі потенціалу емоційного лідерства засновників.



**Рис. 1. Модифікація 3-стадійного механізму розбудови резистентності підприємства на основі емоційної сили засновників**

Даний механізм фундаментально залежить від рівня впливу першого порядку, що є безпосередніми діями засновників спрямованими на власний колектив, а також на громади, в яких знаходиться підприємство. В залежності від виду діяльності, наслідки таких дій матимуть певний лаг або ж навпаки майже моментальну конверсію. Підприємства з фізичними виробничими потужностями або сервісами з прямим контактом з клієнтами, наприклад індустрії ресторанно-готельного бізнесу, мають найменшу затримку часу реакції на власні дії у рефлексії певної громади, тоді як підприємства з повним або переважним онлайн простором діяльності в меншій степені. Проте, при самоідентифікації таких бізнесів, в тому числі посередництвом локалізованої таргетованої реклами або навіть юридичної реєстрації, такі бізнеси також автоматично потрапляють в канал сприйняття та уваги певної громади. Вимогою в такому випадку є дії засновників, що доводитимуть бажання такого бізнесу до

приналежності, декларування прийняття відповідальності за дії пов'язані з операційною діяльністю підприємства, а також залученість до підтримування та покращення загального середовища, в якому знаходиться підприємство. Нерозривно для реалізації цих намірів має проводитись особистісна робота засновників із колективом, де на власному прикладі і мають бути продемонстровані підходи до розуміння важливості залучення, приклади відповідальності та взаємодії із місцевим середовищем.

Присутність, є критично важливим фактором другого порядку, який насправді є логічним продовженням та вимогою першого порядку. Присутність в цьому контексті необхідно розглядати саме як участь засновників у сприятливих та несприятливих ситуаціях що виникають у повсякденній динаміці робочих завдань бізнесу. На цьому етапі важливим є дотримання балансу між рівнем навантаження працівників, рівнем мікроменеджменту завдань та рівнем контролю над якістю кінцевого продукту або послуги. Переважна кількість ситуацій, що можуть впливати на швидкість та якість операційних процесів спричиняються саме в дисбалансі навантаження, в такому випадку лідер виступає як додаткова робоча одиниця і привносить розуміння всередині колективу, що кінцевий продукт є дійсно колективним надбанням та відповідальністю. Якщо ж дисбаланс спричинений, навпаки, різним рівнем оцінки працездатності або приналежності до бачення підприємства щодо візії та місії, то лідер в такому випадку виступає аудитором та санітаром і власноруч демонструє приклад прийняттого і можливого рівня віддачі.

Результативною частиною механізму побудови резистентності на основі сили лідерства є конвергенція на основі колективного бачення щодо необхідності та можливостей протистояти викликам зовнішнього характеру. Спорідненість виникне між індивідами, які першопочатково об'єднувались на основі матеріального обміну праці на ресурси, тоді як емоційне об'єднання походить з спільного успіху під час проходження несприятливих умов або зовнішнього тиску. Така конвергенція неможлива без прямої участі лідерів та є менш результативною або майже знівельованою у великих корпораціях.

У довгостроковому періоді, саме колектив і продовжить бути відображенням діяльності лідерів підприємства, а для засновників, саме рівень успіху такої взаємодії може бути сигналом до масштабування. Таким чином, механізм розбудови резистентності є багатофакторним явищем, що має міждисциплінарний характер з великою кількістю потенціалу для подальших досліджень. На даному етапі, модифікації на основі емоційного лідерства засновників підприємства показує місце та характер можливостей для культивування такої резистентності СМБ.

### **Література:**

1. Wingo L. 6 Common Traits of Businesses That Thrived During the Pandemic. Американська торгівельна палата. Січень 26, 2021. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/successful-business-traits>
2. Parrish G. What is a cash reserve? A business guide. QuickBooks Blog. Листопад 7, 2023. URL: <https://quickbooks.intuit.com/r/cash-flow/cash-reserve/>
3. Leshchenko P. Could entrepreneurship be a navigator through ambiguity? Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика прийняття фінансових рішень в умовах сучасних інноваційних перетворень»: зб. наук. мат. 2024. С. 12–17.
4. Асоціація ментального здоров'я США: «What is emotional intelligence and how does it apply to the workplace?». Березень 18, 2024. URL: <https://mhanational.org/what-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-workplace>