

УДК 005.334:005.342

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-265-274

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ, ТРАКТУВАННЯ ТА КОНТЕКСТИ КРИЗИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Наталя Москаленко¹, Кирило Моїсєєв²

¹Канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

²Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

MODERN VIEWS, INTERPRETATIONS AND CONTEXTS OF CRISIS IN AN ORGANIZATION

Natalia Moskalenko¹, Kyrylo Moiseiev²

¹Ph.D. in Economics, Associate professor, Associate professor of the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: MoskalenkoNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0877-2350>

²Postgraduate Student, Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

Анотація. У статті досліджено сучасні погляди щодо визначення кризи. Автори уточнили і пропонують розглядати кризу з декількох точок зору. По-перше, як етап життєвого циклу підприємства. Це етап розвитку організації, що виникає внаслідок накопичення внутрішніх суперечностей або змін у зовнішньому середовищі. Такий погляд підкреслює, що криза може бути не лише руйнівною, але й стимулювати оновлення та розвиток організації. По-друге, як порушення економічної рівноваги, що може бути спричинено внутрішніми або зовнішніми факторами. Це може призводити до дестабілізації процесів та загрожувати подальшому функціонуванню організації. По-третє, як потенціал змін. Криза виступає як каталізатор для перегляду стратегій, структур та процесів, що може призвести до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Також, криза може бути класифікована за різними ознаками, зокрема за місцем виникнення, сферою впливу, масштабом, передбачуваністю, регулярністю та станом протікання.

Мета статті – систематизувати сучасні підходи до розуміння кризи в організаціях, окреслити нові контексти та перспективні напрями антикризового управління в умовах зростаючої складності середовища. Методологія базується на міждисциплінарному підході, що включає аналіз літератури, контент-аналіз публікацій, узагальнення теорій і концептуальне моделювання.

В екзистенційному розумінні криза – це не лише період небезпеки, але й можливість для глибокого самоаналізу, очищення та прийняття рішень, що ведуть до зростання, як особистісного, так і організаційного. Особливу увагу приділено викликам нової управлінської реальності: зростаючій невизначеності, деструктивним зовнішнім факторам, необхідності сценарного планування та цифровізації управлінських процесів. Спираючись на роботи І. Адизеса, Насіма Н. Талеба, Джона П. Коттера, Д. Гоулмана, В. Бріджеса, автори обґрунтовують необхідність переходу від традиційних фінансово-економічних інструментів до інтеграції поведінкових і психологічних чинників в антикризовому менеджменті. Серед них виділено роль когнітивних упереджень, психології прийняття рішень, емоційної стійкості керівників і команд, а також адаптивної поведінки та організаційної культури.

Узагальнено, що сучасне антикризове управління виходить за межі реакції на зовнішні загрози і дедалі більше зосереджується на людському факторі як ключовому елементі життєстійкості підприємств. Представлені у статті підходи можуть стати основою для подальших досліджень та розробки практичних інструментів для українських компаній.

Ключові слова: криза, антикризове управління, зміни, організаційний розвиток, емоційний інтелект, життєстійкість, невизначеність.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The article explores contemporary perspectives on the definition of crisis. The authors refine and propose viewing the crisis from several angles. Firstly, the crisis is considered as a stage in the life cycle of an enterprise. This is a stage in the development of an organization that arises as a result of accumulating internal controversies or changes in the external environment. This perspective highlights that the crisis can be not only destructive but also stimulate renewal and development within an organization. Secondly, the crisis can be viewed as a disruption of economic balance caused by internal or external factors. This can lead to the destabilization of the processes and threaten the functioning of the organization in the long run. Thirdly, the crisis can also be seen as an opportunity for change. A crisis acts as a catalyst for rethinking strategies, structures and workflows, potentially boosting the organization's efficiency

and competitiveness. Also, the crisis can be classified according to the various characteristics, including its origin, area of impact, scale, predictability, frequency and development stage.

The study aims to systematize current views on organizational crises and define future directions in crisis management amid growing complexity. It uses an interdisciplinary approach, including literature review, content analysis, and conceptual modeling.

In an existential sense, the crisis is not only a period of danger, but also an opportunity for deep self-reflection, renewal and decision-making, which lead to personal and organizational growth. Special attention is given to the challenges of the new management reality: increasing uncertainty, destructive external factors, the need for scenario planning and the digitalization of management processes. Based on the works of I. Adizes, Nassim N. Taleb, John P. Kotter, D. Goleman and W. Bridges, the authors prove the necessity of transitioning from traditional financial and economic tools to the integration of behavioral and psychological factors in crisis management. This includes the impact of cognitive biases, the psychology of decision-making, emotional resilience of leaders and teams, as well as adaptive behavior and organizational culture.

It is summarized that modern crisis management goes beyond reacting to external threats and increasingly focuses on the human factor as a key element of organizational resilience. The approaches outlined in the article can serve as a basis for further research and the development of practical tools for Ukrainian companies.

Keywords: crisis, crisis management, change, organizational development, emotional intelligence, viability, uncertainty.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 16

Вступ. В умовах повномасштабного вторгнення та тривалого воєнного стану поняття «криза» набуло особливої ваги в українському суспільстві та бізнес-середовищі. Поруч із традиційним терміном «криза» дедалі частіше використовують такі синоніми, як «виклик», «загроза», «нестабільність», «турбулентність» чи «форс-мажор», «невизначеність». Ці слова передають широкий спектр складних ситуацій, які мають потенційно негативні наслідки для організацій і вимагають негайного реагування.

Попри широке вживання, саме поняття «кризи» залишається багатозначним і не має єдиного, усталеного визначення. У науковій і практичній літературі існує велика кількість різних, а часом і суперечливих трактувань цього явища. Це свідчить про складність самої природи кризових процесів та необхідність розглядати їх через призму різних підходів. Поняття «кризи» часто змішується з іншими термінами. До прикладу, такі, як: надзвичайна подія поза контролем людини, що загрожує життю або здоров'ю; непередбачувана подія; випадок, спричинений людським, економічним або технічним фактором; подія, що завдає значної шкоди і виходить за межі наявних можливостей реагування; природна катастрофа; надзвичайна ситуація. Через розмитість та змішаність цих термінів

можуть виникати труднощі у правильному розумінні того, що таке криза, а також у визначенні релевантних заходів реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених проблем. Шаранов Р. С. (2021) досліджує алгоритм антикризового управління для малого, середнього та великого бізнесу, зосереджуючи увагу на фінансово-економічній кризі та її етапах (виділених цим автором), як стратегічна, структурна, оперативна ліквідності, неплатоспроможність, банкрутство. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. (2023) дослідили теорії адаптації бізнесу з огляду концепції світоустрою. Запропонована класифікація видів адаптації та невизначеності розширює уявлення предмету дослідження і дає можливість розвивати антикризові стратегії для підприємств. Чернишова Л. І. та співавтори (2024) описали ризики підприємства під час війни, зокрема: ризик окупації, колабораціонізму, матеріальних втрат, втрати ключового персоналу, репутаційні, регуляторні, податкові, логістичні, фінансові ризики. Автори запропонували моделі управлінської поведінки сучасних підприємств, такі як: адаптивна, ризик-орієнтована, антикризова, очікувана, випереджаюча, регуляторна тощо. Яковсь І. С. (2009) досліджує співвідношення розуміння ризику та невизначеності, як змінювалися погляди теорії на це, які причини

виникнення невизначеності та зумовленого нею ризику, пропонує схему видової класифікації невизначеності. Тему обґрунтування підходів щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища і ув'язування зі стратегією розвитку досліджували такі автори, як Кривобок К. В. (2018), а також проблематику видів невизначеності функціонування підприємств у конкурентному середовищі – Яцишин С. Р. (2020) та інші.

Аналіз праць Шаранова Р. С. (2021), Халіної В. Ю. та Абеленцева Є. В. (2023), Чернишової Л. І., Бондар К. Р. та Красіловської Л. О. (2024) дозволяє виокремити низку позитивних досягнень у розвитку теорії та практики антикризового управління компаніями, зокрема: 1) структурування кризових процесів, наприклад, у вигляді алгоритму проходження підприємством фінансово-економічної кризи з деталізацією її етапів (стратегічна, структурна, оперативна криза тощо), запропонованого Шарановим Р. С. Це створює практичний інструментарій для діагностики та планування антикризових заходів; 2) актуалізацію концепції адаптації в умовах невизначеності як розширення розуміння природи невизначеності та видів адаптації бізнесу (Халіна В. Ю. та Абеленцев Є. В.), що відкриває нові можливості для створення гнучких антикризових стратегій; 3) фокус на ризиках, пов'язаних із війною та веденням бізнесу в умовах воєнного стану — описані специфічні ризики (зокрема ризики окупації, втрати персоналу, регуляторні ризики), а також запропонована типологія управлінської поведінки підприємств (Чернишова Л. І. та співавтори), що є надзвичайно актуальною в сучасних українських реаліях. Ґрунтовне дослідження було проведено авторами К. Іванченко та О. Біловодська (2024), які

проаналізували та систематизували наукові підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання.

Якщо заглибитися в українську економічну та управлінську науку і проаналізувати поняття «криза», то можна дійти висновку, що «криза» розглядається з різних підходів, що відображає багатогранність цього явища, основними з яких є (рис.1):

1. Криза як етап життєвого циклу підприємства. Деякі дослідники розглядають кризу як природний етап розвитку підприємства, що виникає внаслідок накопичення внутрішніх суперечностей або змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід підкреслює, що криза може бути не лише руйнівною, але й стимулювати оновлення та розвиток організації.

2. Криза як порушення економічної рівноваги. Інші вчені визначають кризу як стан, що характеризується порушенням економічної рівноваги підприємства, спричиненим внутрішніми або зовнішніми факторами. Це може призводити до дестабілізації процесів та загрожувати подальшому функціонуванню організації.

3. Криза як потенціал змін. Деякі автори розглядають кризу як можливість для змін і розвитку. У цьому контексті криза виступає як каталізатор для перегляду стратегій, структур та процесів, що може призвести до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Класифікація криз за різними ознаками. У науковій літературі також пропонуються різні класифікації криз, зокрема за місцем виникнення, сферою впливу, масштабом, передбачуваністю, регулярністю та станом протікання. Це дозволяє більш точно ідентифікувати та аналізувати кризові явища в діяльності підприємств.

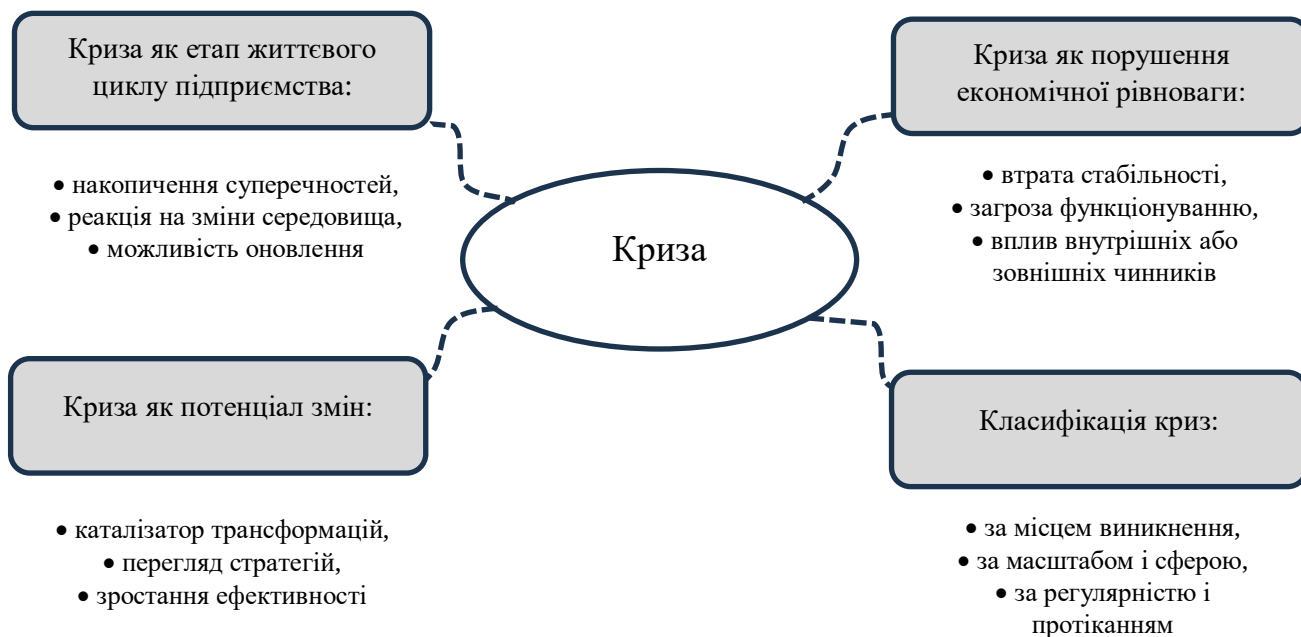


Рис. 1. Підходи до розуміння поняття «криза» в українській економічній та управлінській науці

Джерело: сформовано авторами

Ці підходи демонструють різноманіття поглядів українських економістів і менеджерів на природу та сутність криз, що, безумовно, дозволяє глибше осмислити це явище та формувати більш ефективні стратегії управління. Водночас, на нашу думку, сучасна теорія і практика антикризового управління потребує подальшого розвитку з урахуванням нових контекстів і викликів. Це зумовлюється, зокрема, такими факторами:

по-перше, кризу варто розглядати як передбачуване, а не випадкове явище в житті організації. Такий підхід обґрунтовується, зокрема, концепцією життєвого циклу організації Іцхака Адізеса, згідно з якою криза є закономірним етапом розвитку, що сигналізує про потребу в трансформації;

по-друге, значно зросла частота та інтенсивність зовнішніх деструктивних чинників – пандемія COVID-19, повномасштабна війна, швидкі технологічні зміни, природні катаклізми – що підвищує вимоги до гнучкості управлінських систем.

У цьому зв'язку варті особливої уваги й наукового опрацювання такі перспективні напрями антикризового менеджменту: інтеграція поведінкових підходів. У наявних дослідженнях бракує аналізу когнітивних чинників, які впливають на ухвалення рішень у кризових умовах. Це обмежує розуміння реальної управлінської поведінки; врахування впливу цифровізації. Питання застосування технологій (Big Data, штучного інтелекту, автоматизації) в антикризовому управлінні розглядаються фрагментарно, хоча в умовах високої невизначеності цифрові інструменти можуть стати критично важливими; розробка сценарних стратегій розвитку. Існує потреба в комплексному підході до побудови сценаріїв розвитку підприємств у багатовекторному середовищі невизначеності (економічній, політичній, війсьній); механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Поглибленого аналізу потребують підходи до взаємодії бізнесу з державою, громадянським суспільством і міжнародними структурами в умовах кризи.

Мета дослідження (постановка завдання) полягає у систематизації

сучасних підходів до трактування кризи в організаціях, виокремленні нових теоретичних і практичних контекстів її розуміння, а також у визначенні перспективних напрямів розвитку антикризового управління з урахуванням зростаючої складності зовнішнього середовища. Методологія дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує аналіз наукової літератури та елементи системного аналізу. У процесі дослідження були використані такі методи: контент-аналіз наукових публікацій українських та зарубіжних авторів, аналітичне узагальнення сучасних теоретичних моделей криз, а також концептуальне моделювання для формулювання напрямів подальших досліджень у сфері антикризового менеджменту.

Результати дослідження. У світлі наведеного, вектор сучасного антикризового управління зміщується від переважно фінансово-економічних інструментів (ліквідність, реструктуризація боргів, скорочення витрат) до поведінкових і психологічних чинників. Серед них варто виокремити: психологію ухвалення рішень – розуміння того, як керівники й команди діють під тиском стресу, невизначеності й ризику; когнітивні упередження – усвідомлення впливу ментальних упереджень та викривлень (наприклад, ефекту підтвердження або надмірного оптимізму) на ефективність рішень; емоційну стійкість і емоційний інтелект – здатність керівника регулювати як власні емоції, так і емоційний стан команди, що стає критично важливим у періоди турбулентності; адаптивну поведінку організації – це не лише фінансова гнучкість, а й стратегічне мислення, здатність швидко навчатися й змінюватися; організаційну культуру – спроможність формувати культуру відкритості до змін, прийняття помилок і підтримки ініціатив, що сприяє виживанню та розвитку в умовах кризи.

Підсумовуючи, перехід від вузькоекономічного трактування кризи до

інтеграції поведінкових і психологічних аспектів є не просто актуальним, а необхідним. У добу глибоких трансформацій та екзистенційних загроз саме людський фактор – свідомість, емоції, культура рішень – стає визначальним для життєстійкості й еволюції компаній.

Успішні та життєстійкі компанії – це вже не лише ті, хто має потужні фінансові резерви, а й ті, хто може: підтримувати емоційну стійкість команд; мінімізувати вплив когнітивних упереджень на рішення; стимулювати адаптивність, гнучкість і проактивне мислення; швидко змінювати поведінкові моделі відповідно до нових загроз. Таким чином, сучасне антикризове управління — це не лише про ресурси, а й про людей: їхню психологію, мотивацію, здатність діяти в складних обставинах. Тобто, це перш за все про людей.

Отто Ф. Больнов, який вважається основоположником «позитивного екзистенціалізму» та «філософії надії» розглядав кризу не лише як загрозу, але й як можливість для особистісного зростання та трансформації. В контексті людського існування Больнов (1966) писав про кризу, як про процес, який звільняє індивіда від застарілих переконань, звичок або ролей, що більше не служать його розвитку. Це як своєрідне «очищення» від того, що заважає особистісному зростанню. Також розглядав кризу як момент вибору, коли індивід стикається з необхідністю обрати між різними шляхами, що визначають його подальший розвиток. Цей вибір часто супроводжується невизначеністю, але саме через нього можливе досягнення автентичного існування. Отже, філософський зміст кризи Больнов розкриває через два основні значення (рис. 2): 1) криза як очищення – індивід повинен бути звільнений від зайвого, тобто очищений, 2) криза як рішення – індивід повинен вибрати між двома можливостями, тобто зробити вибір, що стосується напрямку, шляхів, якими він збирається слідувати.

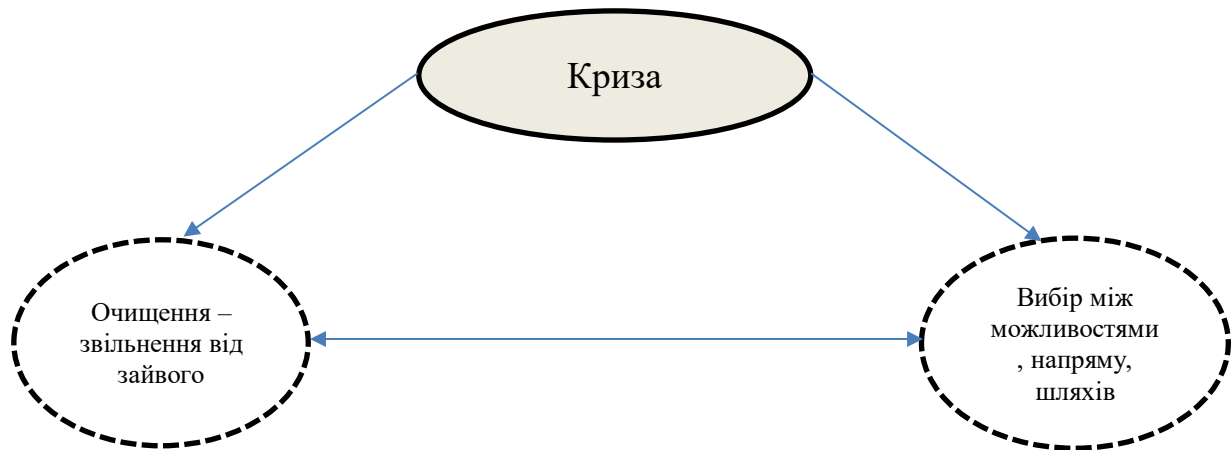


Рис. 2. Криза в екзистенційному розумінні

Джерело: складено за ідеями Отто Ф. Больнова)

Цікаво, що у грецькій мові слово «κρίσις» (krisis) означає «суд», «рішення», «поворотний пункт», і також має відтінок очищення через випробування. Подібні значення слова «криза» можна знайти і в санскриті. Наприклад, слово «kṛī» означає «очищати», «вибирати», що підкреслює універсальність цих концепцій у різних культурах. Існує міф щодо китайського ієрогліфу слова «криза» (wei-ji), начебто він поєднує значення «небезпека» і «можливість». Насправді, за словами синологів, «wei» означає «небезпека», а «ji» - «зміна» або «поворотний момент», що радше підкреслює можливість виникнення небезпеки, а не позитивний потенціал. Ці етимологічні інтерпретації простежуються в визначеннях та поясненнях сучасних авторів, які ми розглянемо. Криза – це точно сигнал про зміни, найкращий момент для переосмислення.

Підкреслимо, що за Больновим, криза – це не лише період небезпеки, але й можливість для глибокого самоаналізу, очищення та прийняття рішень, що ведуть до особистісного зростання. Проектуючи цю ідею на організацію, можна сказати, що організаційна криза відкриває шлях до переосмислення місії, цінностей і стратегій компанії. Криза говорить про переломний момент, перехідний стан, загострення, небезпечний нестійкий стан. Вона змушує менеджмент відмовитися від застарілих

моделей управління, неефективних процесів чи непродуктивних комунікаційних практик. У момент кризи керівництво стоїть перед вибором: залишитися в полоні старих структур, ідей, стратегій або обрати нові шляхи розвитку, адаптації та оновлення. Саме завдяки такому «очищенню» організація має шанс перейти на новий рівень функціонування, зміцнити корпоративну культуру та стати більш стійкою до викликів майбутнього.

За Іцхаком Адизесом (2020), криза – це критичний «прохідний пункт» в життєвому циклі організації, коли накопичені невідповідності між процесами, структурою та людьми стають загрозливими для її існування. Криза оголює приховані проблеми (Адизем називає їх «патологіями»), які раніше маскувалися зовнішнім успіхом або інерційним зростанням. Наприклад, неконтрольований відтік талантів і знань, падіння частки ринку, критичний фінансовий дефіцит, падіння внутрішньої мотивації працівників, конфлікти між функціональними підрозділами. Компанія мусить швидко перебудуватися, «очистивши» застарілі моделі управління, надлишкові структури, неефективні процеси та обравши нові шляхи розвитку. Інакше кажучи, криза потребує організаційного катарсису - болісного, але

життєво необхідного процесу, що оновлює систему.

Адизес особливо наголошує, що криза не може бути вирішена лише раціональними заходами (такими як перерозподіл ресурсів, зміни в технологіях чи реструктуризація). Ефективне проходження кризи вимагає «управління серцем»: лідери мають пройти через глибоку саморефлексію та чесно оцінити власні помилки; потрібна відданість цінностям і місії організації, а не лише прагнення до виживання; необхідно плекати довіру, повагу й відкритість у команді — навіть тоді, коли рішення є болючими.

Без внутрішньої щирості, без розуміння, «хто ми є» і «навіщо ми існуємо», криза може закінчитися руйнуванням. Натомість, пройшовши через кризу з гідністю й глибиною, організація може вийти на новий рівень цілісності, адаптивності та життєздатності. За Адизесом, криза — це шанс на оновлення. Проте скористатися ним здатні лише ті організації, які вміють поєднувати жорсткість розуму з м'якістю серця.

Насім Н. Талеб (2012) вводить поняття антикрихкості як здатності системи не просто витримувати потрясіння, а зміцнюватися завдяки ним. Кризу він розглядає як джерело невизначеності та стресорів, які розкривають «чутливість» та стимулюють зростання. У філософії антикрихкості Талеба криза виступає необхідною умовою розвитку і вдосконалення систем, які не просто витримують удари долі, а стають сильнішими завдяки ним. Талеб вводить принципову відмінність між трьома типами систем: крихкі системи — бояться невизначеності й потрясінь, для них криза — це загроза руйнування (наприклад, надто централізовані організації або складні бюрократичні структури); робастні системи — витримують удари, але не змінюються (вони стійкі, проте не розвиваються); антикрихкі системи — люблять невизначеність, волатильність і стресори,

оскільки саме через них здобувають нові можливості для зростання та еволюції.

У цьому сенсі криза — це тест і можливість. Криза розкриває слабкі місця системи (її чутливість, крихкість), провокує адаптацію і вдосконалення, створює середовище для появи нових стратегій і проривних рішень. За Талебом системи, які мають шанс виграти від криз і хаосу, зазвичай побудовані на принципах простоти (малі структури краще переживають стрес), децентралізації (відсутність єдиної точки провалу), надлишковості (свідоме створення запасів ресурсів або резервних стратегій), опціональності (можливості швидко обирати між різними варіантами дій залежно від змін обставин). Таким чином, у баченні Талеба криза є джерелом шансів і зростання — можливістю отримати опціональність і розширити спектр можливостей, якщо система побудована з урахуванням простих правил, децентралізації та надлишковості ресурсів.

Джон П. Коттер, автор книг з кризи лідерства та провідних змін, у своїй моделі управління змінами підкреслює важливість кризи як «спаленої платформи». За Коттером криза — це ситуація, що примушує людей усвідомити загрозу і нагальність змін, це імпульс для створення відчуття невідкладності, першого й критичного кроку на шляху змін. Без відчуття невідкладності будь-яка трансформація в організації приречена на провал. Він стверджує, що лідери мають не тільки визнати кризу, а й правильно реагувати на неї: не занурюватися в паніку і не вдаватися до поспішних рішень, а бачити в ній стартову точку для усвідомлених, скоординованих дій.

За теорією Коттера (2021), перша реакція керівництва на кризу визначає траєкторію подальших подій. Якщо відповідь є ефективною, вона не лише мобілізує ресурси для подолання небезпеки, але й закладає основу для відновлення та навіть зростання організації після кризи. Коттер застерігає від небезпеки «false urgency» (активність без реальних результатів), коли співробітники зайняті численними завданнями, але їхні дії

не наближають організацію до вирішення основної проблеми. У такому випадку активність створює лише ілюзію змін, і організація ризикує залишитися в стані втомленого хаосу. Отже, справжнє відчуття невідкладності базується на ясному розумінні серйозності ситуації, на відкритій комунікації та наданні співробітникам конструктивних шляхів діяти. Лідери, які в кризі транслують спокій, впевненість і напрямок руху, здатні перетворити небезпеку в поштовх до справжніх змін.

Вільям Бріджес, автор книги з управління змінами (2017), наголошує на важливості розуміння змін як ключів до успіху організацій. Він каже, що перехідний період – це психологічний процес адаптації до змін, і вважає кризу початком процесу внутрішньої психологічної трансформації. Бріджес так описує три фази перехідного періоду: 1) відмова від старого, 2) невизначеність між старим і новим, 3) формування нового «Я» й нових практик. Для Бріджеса криза – це момент, коли організація (та її люди) мають відпустити минуле, пережити «нейтральну зону» й обрати шлях, який відповідає новим умовам.

У роботах усіх згаданих авторів криза організації – це не щось винятково негативне чи відокремлене від психології людей, які нею керують, а навпаки – явище, тісно пов'язане з мисленням, емоціями, рішеннями та поведінкою керівників і команд.

Деніел Гоулман, автор концепції емоційного інтелекту (2011), прямо не дає окремого визначення «кризи» в класичному розумінні економіки чи менеджменту. Але через його роботи можна вивести таке розуміння, що криза – це момент, коли емоційна компетентність лідерів визначає, чи впорається організація зі стресом і невизначеністю. Під час кризи особливо проявляються вміння керувати емоціями – своїми й інших людей. Саме брак саморегуляції, емпатії, адаптивності й навичок впливу часто поглиблює кризу. Серед ключових ідей Гоулмана щодо кризи

можна відзначити такі: під тиском кризи автоматично активуються первинні емоційні реакції (страх, паніка, агресія); лідер з високим емоційним інтелектом здатен охолодити ситуацію, мобілізувати колектив і спрямувати стрес у конструктивне русло; висока емоційна компетентність – запобіжник для дезінтеграції в умовах високої напруги. Словами Гоулмана, «лідерство вимагає не лише бачити шлях уперед у тумані невизначеності, але й управляти емоціями тих, хто йде за тобою» (2011).

Отже, підсумовуючи концепції Адизеса, Талеба, Коттера, Вільямса та Гоулмана, можна стверджувати, що криза розглядається не лише як зовнішній інцидент чи обставина, а як явище, тісно пов'язане з людським фактором — тобто з управлінням. Узагальнюючи їхні підходи, можна виокремити кілька ключових чинників кризи крізь призму людської участі:

1. Невідповідність між людьми, процесами та середовищем (І. Адизес). Криза виникає, коли накопичуються суперечності між тим, як люди працюють, як організована структура, і як змінюється ринок. Відсутність адаптації людей і систем призводить до загострення внутрішніх проблем.

2. Страх перед змінами і збереження статус-кво (Дж. Коттер). Керівники і працівники часто ігнорують ранні сигнали небезпеки через комфортність звичного. Без гострого відчуття невідкладності люди не діють і застрягають у «хибній активності» замість реальних змін.

3. Нездатність до антикрихкості (Н. Талеб). Люди і організації часто будують системи, надто вразливі до стресу. Антикрихкі системи, навпаки, передбачають готовність людей приймати нестабільність і використовувати її для зростання.

4. Невміння впоратися з невизначеністю та комплексністю (В. Бріджес). Люди у кризі схильні шукати прості відповіді замість роботи з багатошаровою реальністю. Криза

загострює когнітивні упередження й емоційні реакції.

Висновок. Криза не є винятковим або повністю непередбачуваним явищем у житті організації. У контексті сучасних підходів (Адизес, Коттер, Талєб, Гоулман та інші) вона постає радше як закономірна фаза розвитку, точка повороту або момент істини, коли виявляється здатність системи адаптуватися, навчатися та еволюціонувати. Згідно з теорією життєвого циклу організації, кризи є прогнозованими й часто неминучими, що дозволяє готуватися до них завчасно. Водночас зростання інтенсивності та частоти зовнішніх дестабілізуючих чинників – таких як пандемії, війни, технологічні прориви – вимагає від організацій нової якості антикризового управління.

Сучасний акцент зміщується з традиційних фінансово-економічних інструментів на поведінкові та психологічні фактори: роль емоційного інтелекту, адаптивності, когнітивної гнучкості та культури відкритості. Управління в умовах кризи дедалі більше потребує лідерів, здатних не лише стабілізувати ситуацію, а й трансформувати її на користь зростання. Будь-яка організація, з цієї точки зору, є не лише функціональною системою, а й відображенням бачення її засновника та

ключових лідерів. Головна мета, стратегія та цінності організації проектуються через особистісні уявлення, досвід і психологічну готовність керівників – як на рівні топ-менеджменту, так і на рівні команд на місцях. Кожен управлінець у процесі реалізації загальної стратегії водночас транслює власне розуміння ситуації, що створює багаторівневу проєкцію організації – з її сильними сторонами, викликами та зонами турбулентності.

У межах поставленої мети дослідження було систематизовано сучасні трактування кризи та виокремлено нові контексти – зокрема, роль цифровізації, поведінкових чинників, сценарного мислення й міжсекторної взаємодії.

Це відкриває перспективу для подальших досліджень на стику стратегічного управління, психології особистості та організаційної поведінки. Особливо актуальними стають вивчення впливу ментальних моделей керівників на антикризові рішення, розробка типологій лідерських стратегій у нестабільному середовищі, а також створення практичних інструментів для підвищення усвідомленості управлінців щодо власного впливу на життєздатність і розвиток організації в кризу.

Література:

1. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральнотериторіальний науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (дата звернення: 12.04.2025).
2. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 126-136. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 412-420. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 13.04.2025).
5. Якоб І. С. Ризик як міра невизначеності. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1 (15). С. 136-139. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2025).
6. Яцишин С.Р. Групування та класифікація видів невизначеності функціонування підприємств в конкурентному середовищі. Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції [м. Маріуполь, 31 травня 2020 р.]. Маріуполь, 2020. С. 52-56. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38414?mode=full> (дата звернення: 13.04.2025).
7. ІВАНЧЕНКО, К., & БІЛОВОДСЬКА, О. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КРИЗИ ДІЯЛЬНОСТІ

СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 22.04.2025).

8. Больнов, Отто Фрідріх // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Больнов, Отто Фрідріх> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Bollnow, O. F. (1966). *Krise und neuer Anfang: Beiträge zur pädagogischen Anthropologie*. Verlag W. Kohlhammer. Доступно за посиланням: bollnow-gesellschaft.de (дата звернення: 28.04.2025).

10. Adizes, I. K. (2020). *How to Manage in Times of Crisis*. Adizes Institute Publishing. Adizes Institute. "The PAEI Model Explained." URL: <https://www.adizes.com/>. (дата звернення: 26.04.2025).

11. *Managing in Times of Crisis: Lessons from Adizes*. Text by Mike Sainz (2024). URL: https://openexo.com/insight/managing-in-times-of-crisis-lessons-from-adizes?utm_source=chatgpt.com

12. Талєб, Насім Ніколас (2021). *Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті*. Наш Формат. 392 с. (дата звернення: 12.04.2025).

13. *Crisis Leadership: The First Response Shapes The Journey* (2021). By Jimmy Leppert and Rod Walker. URL: https://www.kotterinc.com/crisis-leadershiphow-the-first-response-shapes-the-journey/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.04.2025).

14. Bridges, W. , Bridges. S. (2017). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (Revised 4th Edition). Nicholas Brealey Publishing. 190 p. (дата звернення: 26.04.2025).

15. Модель переходу Бріджеса (Bridges Transition Model). Текст Zosym Maxym (2022). URL: <https://www.maxzosim.com/bridges-transition-model/> (дата звернення: 26.04.2025).

16. Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton, MA: More Than Sound. (дата звернення: 29.04.2025).