

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-88>

УДК 005.21:005.342:005.591.6

МОІСЕЄВ Кирило

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

<https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджено еволюцію концептуальних підходів в менеджменті до антикризового управління від початку ХХ століття до сучасності. На основі порівняльного аналізу праць класиків управлінської думки (А. Файоль, Е. Мейо), нобелівських лауреатів (Г. Саймон, Дж. Стігліц, Р. Ф. Енгель, Д. Канеман), засновників сучасних ідей та сучасних учених (П. Друкер, Р. Талер, І. Мітрофф) простежено зміну підходів та ідей антикризового управління в менеджменті – від ресурсного та раціонального планування до поведінкових моделей, емоційного лідерства, проактивного мислення й системної готовності до невизначеності.

В статті зосереджена увага на ключових зсувах в управлінських парадигмах: від реактивного реагування до стратегічного передбачення; від централізованого контролю – до адаптивності й життєздатності; від раціональної оптимізації – до евристичного прийняття рішень в умовах інформаційного дефіциту. Значну увагу приділено концепціям «обмеженої раціональності», «управлінню змінами» і «управлінню в турбулентному середовищі», «ухваленню рішень в умовах невизначеності», «п'ятикомпонентній рамці антикризового управління» як базовим складовим сучасного антикризового підходу.

Автор запропонував розглядати еволюцію ідеї антикризового управління в умовах невизначеності через призму чотирьох етапів, кожному з яких надано авторське визначення. Кожен етап відповідає розвитку розглянутої в статті управлінської думки. Це етапи адміністративної стабільності, організаційної адаптації, когнітивної гнучкості, системної життєздатності. Узагальнення наукових підходів дозволило запропонувати авторське уточнення сутності антикризового управління в забезпеченні життєздатності компанії в умовах невизначеності як цілісної, динамічної системи управлінських дій, яка забезпечує життєздатність компанії через раннє виявлення ризиків, організаційне навчання, розвиток гнучких стратегій і підтримку адаптивності.

У статті окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі інтеграції цифрових інструментів, когнітивних моделей та розвиток компетентнісного підходу до формування антикризового потенціалу компаній.

Ключові слова: антикризове управління, еволюція підходів, управління в умовах невизначеності, життєздатність організації, системний підхід.

MOISEIEV Kyrylo

University of Economics and Law "KROK"

EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES IN MANAGEMENT TO CRISIS MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article examines the evolution of conceptual approaches in management, from crisis management in the early 20th century to the present day. Based on a comparative analysis of the works of classical management thinkers (A. Fayol, E. Mayo), Nobel laureates (H. Simon, J. Stiglitz, R. F. Engle, D. Kahneman), founders of modern ideas and contemporary scholars (P. Drucker, R. Thaler, I. Mitroff), the study traces the transformation of approaches and ideas in crisis management within management — from resource-based and rational planning to behavioral models, emotional leadership, proactive thinking, and systemic readiness for uncertainty. The article focuses on key shifts in management paradigms: from reactive reaction to strategic foresight; from centralized control to adaptability and viability; from rational optimization to heuristic decision-making under conditions of information deficit. Particular attention is given to the concepts of "limited rationality", "change management" and "management in a turbulent environment", "decision-making under uncertainty" and the "five-component framework of crisis management" as the fundamental elements of the modern crisis management approach. The author proposes viewing the evolution of the crisis management concept under uncertainty through the prism of four stages, each accompanied by an authorial definition. Each stage corresponds to the development of the management idea discussed in the article. These are the stages of administrative stability, organizational adaptation, cognitive flexibility, and systemic viability. The summarization of scientific approaches has allowed the author to propose an update of the definition of crisis management in providing a company's viability under uncertainty as a holistic, dynamic system of managerial actions that supports a company's viability through early risk detection, organizational learning, the development of flexible strategies, and the maintenance of adaptability.

The article outlines prospects for further research in the direction of integrating digital tools, cognitive models, and developing a competence-based approach to enhancing the crisis management potential of companies.

Keywords: crisis management, evolution of approaches, management under uncertainty, organizational viability, system's approach.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах постійної невизначеності класичні реактивні моделі управління вже не забезпечують належного рівня адаптивності, що спонукає до переосмислення концептуальних засад кризового менеджменту. Потреба у глибшому розумінні змін у поведінці організацій та керівників в умовах стресу,

непередбачуваності та обмеженої раціональності актуалізує міждисциплінарні дослідження, що інтегрують економічні, управлінські, поведінкові та соціальні підходи.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання кризового управління активно досліджувалися в контексті класичних (Анрі Файоль, 1949; Елтон Мейо, 1932), поведінкових (Герберт Саймон, 1978; Даніель Каннеман, 2011), стратегічних (Пітер Друкер, 1954, 1980) та системно-інтегративних (Мітрофф, 2001) підходів. Зокрема, Герберт Саймон закріпив підвалини поведінкового розуміння управлінських рішень в умовах невизначеності, увівши поняття «обмеженої раціональності» (1978). Даніел Канеман розвинув цю концепцію через дослідження когнітивних упереджень (2011), а Річард Талер акцентував увагу на впливі ірраціональності на економічні рішення, що дало поштовх до розвитку поведінкового антикризового управління (2015).

Водночас, попри зростаючу кількість робіт, недостатньо систематизовані етапи еволюції концептуальних підходів до антикризового управління саме в контексті його функції забезпечення життєздатності організації в умовах невизначеності. Особливо потребує теоретичного осмислення перехід від класичних до сучасних інтегративно-поведінкових моделей, що поєднують стратегічне передбачення, гнучкість, психологічну стійкість, проактивність і системне мислення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета даної статті реалізована через послідовність таких завдань, як: виявити й узагальнити основні етапи еволюції антикризового управління як концепції в менеджменті; визначити ключові підходи до управління в умовах невизначеності на прикладі поглядів провідних дослідників від 1920-х до 2020-х років; уточнити зміст поняття «антикризове управління» у зв'язку з проблемою життєздатності організації в нових соціально-економічних умовах. Методологічну основу становлять системний і міждисциплінарний підходи, методи порівняльного аналізу, концептуального моделювання, логічного узагальнення та критичного аналізу наукових джерел.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

До 1980-х років домінувала неокласична економічна школа, що базувалась на ідеях раціональності, повної поінформованості та логічного прийняття рішень для максимізації корисності. Ці засади вплинули на формування управлінської думки, зокрема – ефективності, раціоналізації праці та прибутковості. Теоретики того часу – В. Парето (принцип 80/20), Ф. Тейлор (тейлоризм), А. Файоль (адміністративна теорія), М. Вебер (бюрократія), Л. Урвік (єдність командування), Е. Мейо (школа людських відносин), Г. Саймон (обмежена раціональність), П. Друкер (менеджмент як професія) – заклали основи майбутнього антикризового мислення в управлінні. Саме їхні ідеї стали підґрунтям для подальшої його еволюції.

Анрі Файоль (1916) виділяв функцію «передбачення», як важливу частину управління, що має включати аналіз майбутніх загроз, тобто передкризове планування. Файоль вважав, що організаційна дисципліна і централізований контроль важливі в періоди нестабільності. Один з перших ввів поняття гнучкості в менеджмент, як адаптація плану до постійно змінюваних обставин, а точність ототожнював зі спробою менеджера передбачити напрямки дій.

Елтон Мейо (1927–1932) звернув увагу на людський фактор у кризі – моральний стан, потребу у підтримці, емоційний клімат. Експерименти в Хоторні, до яких підключився Мейо, виявили ідеї щодо мотиваційних впливів, задоволеності роботою, опору змінам, групових норм, участі робітників та ефективного лідерства. Саме хоторнський ефект сприяв приділяти достатньо уваги людям в організації та відносинам, що їх пов'язують. «Зміни, над якими ви та ваші колеги працюєте, будуть не механічними, а гуманними». Його ідеї стали основою сучасних психологічних моделей кризового менеджменту, включно з тим, як команди реагують на стрес і невизначеність.

Герберт Саймон (1947, 1957, 1976, and 1997) безпосередньо вплинув на ідеї антикризового менеджменту і ввів поняття "обмеженої раціональності", як ключовий інструмент у моделюванні поведінки менеджера в кризі. Він показав, що керівники в кризу приймають рішення на основі не повної інформації, а евристик, що фактично стало базою поведінкового антикризового управління.

Цитата з *Administrative Behavior* (1947, р. 198) чітко демонструє ідею обмеженої раціональності: «Принцип обмеженої раціональності полягає в тому, що здатність людського розуму формувати та вирішувати складні проблеми дуже мала порівняно з розміром проблем ... необхідним для об'єктивно раціональної поведінки». Герберт Саймон ввів поняття «обмеженої раціональності», як обмеження людських можливостей у прийнятті рішень через брак інформації й часу. Він протиставив цей підхід моделі «economic man», що оптимізує, створивши концепт «administrative man», який обирає «достатньо хороший» варіант – тобто використовує евристики та satisficing (концепція «задоволення»). Ці ідеї безпосередньо формують основу поведінкового антикризового управління, де керівник діє в умовах невизначеності й обмежених ресурсів, застосовуючи евристичні підходи, а не складні оптимальні моделі.

Пітер Друкер (1954, 1980) виклав прямі ідеї антикризового управління. Він ввів поняття «управління змінами» і «управління в турбулентному середовищі», акцентував на важливості підготовки до

невизначеності, гнучкого стратегування, підвищення адаптивності підприємства, один із перших, хто прямо використовував терміни, близькі до сучасного crisis management. За Друкером управління – це життєво важлива функція, яка забезпечує виживання підприємства у конкурентному середовищі. У праці «Управління в турбулентні часи» описано, що першочергове завдання менеджменту – це забезпечити здатність організації пережити шок, адаптуватися до різких змін та використовувати нові можливості. «Отже, ефективність управління значною мірою означає якісну підготовку сьогодишнього бізнесу до майбутнього»; «Неможливо керувати змінами. Можна лише випереджати їх» (1980), – це чітке підтвердження уваги до підготовки до невизначеності та стратегування і відображає ідейне ядро антикризового управління – проактивний, а не реактивний підхід.

Зазначимо, що в англомовній літературі використовується сполучення «crisis management». Більш буквальный переклад як «управління кризою» або «кризовий менеджмент». «Антикризове управління» – найбільш усталений переклад у науковій, управлінській та економічній україномовній літературі, вживається у стратегічному, бізнесовому та державному контекстах, як, наприклад: «Система антикризового управління підприємством».

Отже, антикризовий менеджмент як окрема управлінська дисципліна і сфера професійної діяльності формувався під впливом багатьох економічних, соціологічних, управлінських і психологічних теорій, концепцій і поглядів. У його розвиток зробили внесок як фахівці з кризового управління, так і Нобелівські лауреати з економіки, чії ідеї лягли в основу стратегій управління в умовах невизначеності, ризику та потрясінь.

Згаданий вище Герберт Саймон, засновник концепції "обмеженої раціональності" та поведінкової теорії управління, є Нобелівським лауреатом 1978 року «За новаторські дослідження процесу ухвалення рішень у рамках економічних організацій». Говорячи про те, що раціональність вимагає повного знання та передбачення наслідків, які виникнуть після кожного вибору, і насправді, знання про наслідки завжди фрагментарне. Ця концепція актуалізувалася в антикризовому управлінні як теоретичне підґрунтя до розробки стратегій з урахуванням реальних (а не ідеальних) моделей поведінки.

Інший Нобелівський лауреат з економіки 2001 року «За формування основ аналізу ринків з асиметричною інформацією» Джозеф Стігліц – дослідник інформаційної економіки і страхового бізнесу та критик Світового банку. Джозеф Е. Стігліц спільно з Джорджем Акерлофом та Майклом Спенсом, розкрив проблеми асиметричної інформації в управлінні та фінансах. Основна ідея в тому, що у більшості ринкових ситуацій одна сторона має більше інформації, ніж інша. Це призводить до неефективності, провалів ринку, а також кризових ситуацій (наприклад, у фінансах, страхуванні, кредитуванні). Для менеджменту це означає, що влада, працівники, інвестори діють на основі різної інформації, що може спричинити помилки, недовіру, паніку. Його підходи вплинули на антикризові стратегії як для держав, так і для корпорацій. Зокрема, на корпоративному ринку його ідеї посприяли тенденціям прозорості інформаційної політики, визнанню того, що менеджери не завжди діють в інтересах акціонерів – потреба в системах контролю.

Роберт Ф. Енгель, Нобелівський лауреат з економіки 2003 року «За метод аналізу тимчасових рядів в економіці на основі математичної моделі з авторегресійною умовною гетероскедастичністю (ARCH)», вплинув на антикризове управління, особливо у фінансовій сфері. Спільно з Клайвом Грейнджером отримав премію за «методи аналізу економічних часових рядів із часово-змінною волатильністю» (ARCH-моделі). ARCH, запропонована Енгелем, враховує, що волатильність (нестабільність) фінансових ринків змінюється в часі, а не є сталою, і дозволяє прогнозувати ризики на основі попередніх коливань, точніше моделювати ризики в умовах нестабільності, криз.

Ідеї Даніеля Канемана, лауреата Нобелівської премії з економіки 2002 року «За застосування психологічної методики в економічній науці, особливо – під час дослідження формування думок і ухвалення рішень в умовах невизначеності» використані у процесі дослідження питань психологічної економічної теорії, у яких об'єднані економіка та когнітивістика для пояснення ірраціональності відношення людини до ризику під час прийняття рішень і в управлінні своєю поведінкою. Даніель Канеман розвинув думку про те, що люди не ухвалюють рішення раціонально, навіть у важливих питаннях, як фінанси, управління, ризики. Часто використовують евристики, тобто ментальні скорочення, які можуть спотворювати реальність. Це рішення на основі найсвіжішої або емоційної інформації, на основі страху втрат, навіть ціною втрати вигід, на основі впевненості у власних судженнях. Описавши дві системи мислення (система 1 – швидка, автоматична, емоційна, система 2 – повільна, раціональна, зусиллям керована) він говорить про те, що у кризі домінує система 1, що призводить до імпульсивних, неефективних управлінських рішень. У кризових ситуаціях менеджери часто діють на основі інтуїції або страху, а не об'єктивних даних. Модель Канемана пояснює чому менеджери можуть недооцінювати ризики або переоцінювати загрозу.

Річард Талер, лауреат Нобелівської премії з економіки 2017 року «за внесок до поведінкової економіки», зробив вагомий внесок у розвиток поведінкової економіки, інтегруючи у традиційну економічну теорію дані з психології та соціології. Талер розробив поняття «архітектура вибору» і механізм «підштовхування» – інструментів, що допомагають людям зробити більш раціональний вибір без примусу, особливо в умовах невизначеності. У цьому контексті його підхід має безпосереднє значення для

антикризового управління, де важливо враховувати поведінкові фактори під час прийняття рішень у складних або стресових ситуаціях.

Ян Мітрофф, засновник галузі кризового менеджменту, у книзі «Чому деякі компанії виходять з кризи сильнішими та кращими» (2005) запропонував системний підхід до антикризового управління. Він визначив сім ключових компетенцій (інтелектів) організації: емоційний, креативний, соціально-політичний, інтегративний, технічний, естетичний та духовний, які забезпечують адаптивність і стійкість.

У праці «Управління кризами до того, як вони трапляться» (2000, спільно з Г. Анагносом) автори описують антикризове управління як міждисциплінарну та проактивну систему. Їх п'ятикомпонентна модель включає: 1) виявлення слабких сигналів, 2) запобігання кризам, 3) мінімізацію збитків, 4) відновлення діяльності, 5) навчання на основі кризи. Мітрофф запропонував «модель цибулі» показує організацію як багаторівневу систему, де криза впливає на всі шари – від індивідуального до культурного.

Отже, можемо підсумувати, що за часів Анрі Файоля та Елтона Мейо (1920-1940-ві роки) переважним був раціонально-функціональний підхід, а організація мислилась як машина, в якій усе можна спрогнозувати та запланувати. В центрі управлінської уваги ресурси та ефективність – акцент на матеріальних і людських ресурсах як елементах контролю. Основними рисами антикризового менеджменту були планування змін (управління з орієнтацією на відомі, передбачувані майбутні сценарії) та реактивне мислення (дії керівництва спрямовані на усунення вже виниклих проблем). Перехід до поведінкової управлінської моделі в антикризовому менеджменті простежується роботами Герберта Саймона та Пітера Друкера (1950-1980-ті). Герберт Саймон вводить поняття «обмеженої раціональності», Пітер Друкер – «прийняття рішень у невизначеності». Це період виникнення ідеї проактивного менеджменту, потреби в адаптації та управління змінами як основи кризостійкості, період прогнозування змін. З роботами Даніеля Канемана, Роберта Ф. Енгеля, Річарда Талера та інших (по 2010-ті роки) розвитку набувають і моделювання ризиків в умовах нестабільності та криз, і поведінкові моделі ризику, емоційна, когнітивна, соціальна динаміка управлінських рішень. Ян Мітрофф та сучасні дослідники криз (наш час) формують системно-інтегративний підхід, на думку автора цієї статті. Організація розглядається як цілісна система, багатопланова, де проактивність є обов'язковим принципом, а цінності і культура організації є основою антикризової готовності.

Узагальнена еволюція антикризового управління в менеджменті через чотири ключові точки, сформована і представлена автором в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція антикризового управління в менеджменті (розроблено автором)

Період / ключові імена	Основні ідеї та підходи
1920-40-ві Анрі Файоль, Елтон Мейо	Домінуючі підходи: раціональний – організація мислилась як машина, в якій усе можна спрогнозувати та запланувати; ресурсний – акцент на матеріальних і людських ресурсах як елементах контролю; планування змін – управління з орієнтацією на відомі, передбачувані майбутні сценарії; реактивне мислення – дії керівництва спрямовані на усунення вже виниклих проблем. Ключова ідея: управління як послідовність функцій (планування, організація, мотивація, контроль), спрямованих на стабільність і дисципліну.
1950–80-ті Герберт Саймон, Пітер Друкер	Зміни в концепціях: перехід від реактивного до проактивного управління – не чекати кризи, а готуватись до неї; від раціонального бачення до поведінкового – визнання обмеженої раціональності, ролі евристик, інтуїції, когнітивних обмежень; від планування до прогнозування – перехід до управління в умовах турбулентності та змін, коли майбутнє не можна точно передбачити. Ключова ідея: менеджмент має передбачати зміни й адаптуватися до них, враховуючи людський чинник та невизначеність середовища.
1990–2010-ті Даніель Канеман, Річард Талер, Деніел Гоулман	Поведінково-психологічна революція: теорія двох систем мислення – пояснення нерациональних рішень у кризі; поведінкові моделі ризику, упередження, нейроэкономика; емоційний інтелект керівника як інструмент антикризової стійкості; емоційна, когнітивна, соціальна динаміка управлінських рішень, зародження концепції життєстійкості/життєздатності (resilience). Ключова ідея: в умовах невизначеності керівники не діють раціонально – на перше місце виходять когнітивні спотворення, емоції, гнучкість мислення, здатність розуміти нові смисли.
2020-ті Ієн Мітрофф, ін.	Основні характеристики підходу: системність і цілісність – аналіз організації як складної багаторівневої системи (організаційна «цибулина»); компетентнісний підхід – акцент на soft skills, емоційному інтелекті керівників, кризовій готовності; проактивність – управління має ґрунтуватися на сценаріях, моделюванні, діагностиці ризиків ще до виникнення проблем; resilience/життєздатність – здатність організації адаптуватися, вчитися й відновлюватися після шоку; когнітивна й емоційна складова – розуміння динаміки поведінки людей в умовах стресу, страху, хаосу. Ключова ідея: антикризове управління – це не реакція, а культура підготовки, рефлексії та навчання. Це безперервний процес створення стійкої та адаптивної організації.

Як бачимо, еволюція антикризового управління в менеджменті демонструє поступовий перехід від класичних підходів раціонального планування та адміністративного контролю (Анрі Файоль, Елтон Мейо) до

гнучких стратегій адаптації в турбулентному середовищі (Пітер Друкер, Герберт Саймон), а згодом - до інтегративного, поведінкового й системного управління кризами (Даніель Канеман, Ян Мітрофф). У цій динаміці простежується зростання значущості людського чинника, обмеженої раціональності, колективного навчання та передбачення як ключових механізмів реагування на кризу. Однак сьогодні антикризове управління розглядається не лише як система дій у відповідь на події, що вже настали, а передусім як інструмент забезпечення життєздатності організації в умовах високої невизначеності, властивій сучасному глобальному середовищу. Це вимагає фокусу на тому, що дозволяє простежити еволюцію саме ідеї антикризового управління в контексті невизначеності – від реактивного реагування до проактивного передбачення, від домінування ресурсного підходу до інтеграції когнітивного, емоційного, культурного та системного мислення.

Наступна таблиця (табл. 2) демонструє цю трансформацію ідей – через ключові поняття, підходи, авторів і риси, характерні для різних етапів розвитку антикризового мислення в умовах невизначеності.

Таблиця 2

Еволюція ідеї антикризового управління в умовах невизначеності (запропоновано автором)

Етап – управлінський підхід	Роль невизначеності / формат антикризового управління
I. Адміністративна стабільність – раціональний, ресурсний, поведінковий	Ігнорується або мінімізується Реактивне, директивне управління
II. Організаційна адаптація – поведінковий, стратегічний	Усвідомлюється як фактор, що потребує врахування Перехід до проактивного підходу
III. Когнітивна гнучкість – когнітивний, поведінковий	Невизначеність як основа моделей прийняття рішень Побудова моделей поведінки в кризі
IV. Системна життєздатність – системний, інтегративний, компетентнісний	Центральна категорія стратегічного управління Безперервна практика забезпечення життєздатності

Запропонований в статті підхід розглядає антикризове управління не просто як набір процедур реагування, а як 1) цілісну управлінську парадигму, що охоплює прогнозування, підготовку, осмислення, навчання та адаптацію, 2) інтегровану систему управлінських рішень і організаційних дій, спрямованих на передбачення, діагностику, адаптацію та трансформацію в умовах нестабільного середовища, 3) яка базується на поєднанні ресурсного, поведінкового, стратегічного та системного підходів. Така система забезпечує стійкість, гнучкість і цілісність організації, підтримуючи її здатність до функціонування, навчання та розвитку в умовах багатфакторної невизначеності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

I ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Антикризове управління в забезпеченні життєздатності компанії в умовах невизначеності сьогодні постає як синергія класичних управлінських підходів, поведінкових теорій, когнітивної економіки та системного мислення. На основі аналізу еволюції концептуальних підходів — від адміністративно-ресурсного бачення управління (А. Файоль, Е. Мейо), через стратегічне та адаптивне мислення (Г. Саймон, П. Друкер), до інтегративно-поведінкових і когнітивно-гуманітарних моделей (Д. Канеман, Р. Талер, І. Мітрофф, К. Вейк) — стає очевидною трансформація антикризового управління з реактивного інструменту у проактивну управлінську парадигму.

Уточнене авторське визначення антикризового управління в забезпеченні життєздатності компанії в умовах невизначеності полягає в розумінні його як цілісної, динамічної системи управлінських дій, яка забезпечує життєздатність компанії через раннє виявлення ризиків, організаційне навчання, розвиток гнучких стратегій і підтримку адаптивності. Умови невизначеності вимагають від менеджменту не лише технічної ефективності, а й високого рівня емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та системного бачення.

Подальші наукові дослідження автора з цієї теми зосередяться на інтеграції поведінкових, інформаційних і адаптивних підходів до управління в умовах невизначеності. Зростає інтерес до тем життєздатності організацій, емоційного інтелекту керівників і використання штучного інтелекту для прогнозування криз. Це відкриває нові перспективи для формування комплексних моделей, що поєднують системне бачення, гуманітарний підхід і технологічні інструменти.

Література

1. Fayol, H. (1949). General and industrial management (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons. (Перше франкомовне видання 1916 р.). URL: <https://ia803403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>
2. The Hawthorne effect and the rise of industrial psychology. Baker Library | Bloomberg Center, Harvard Business School. Retrieved June 21, 2025, URL: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html>
3. Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (4th ed.). Free Press. URL:

- [https://www.researchgate.net/publication/341371173 Herbert A Simon Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization](https://www.researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization) (дата звернення: 29.06.2025).
4. Drucker, P. F. (2012). *Managing in turbulent times* (Reprinted ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938158>
 5. Drucker, P. F. (2010). *The practice of management* (57th anniversary ed.). HarperCollins. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
 6. Моїсєєв, К. (2024). Теоретичні аспекти визначення життєздатності компанії. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76)), 180–186. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-180-186>.
 7. Лауреати Нобелівської премії з економіки. URL: <http://nobel.knute.edu.ua/index.php/spisok-laureativ>
 8. Матеріали виступу Дж.Стігліца при одержанні Нобелівської премії з економіки 8 грудня 2001 року у скороченому вигляді. Україна фінансова: інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. URL: https://ufin.com.ua/analit_mat/poradnyk/154.htm
 9. Канеман Д. (2022). Мислення швидко й повільне (переклад М. Яковлева). *Наш формат*. 480 с.
 10. Талер Р. (2021). Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду (переклад С. Крикуненко). *Наш формат*. 464 с.
 11. Mitroff, I. I. (2000) *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis management*. AMACOM, 1st edition. 192 p. 9. URL: <https://www.summary.com/book-summary/Managing-Crises-Before-They-Happen/?q=managing+crises+before+they+happen>

References

1. Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons. (Original work published 1916).
2. Baker Library, Bloomberg Center, Harvard Business School. (n.d.). *The Hawthorne effect and the rise of industrial psychology*. Retrieved June 21, 2025, from <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html>
3. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization* (4th ed.). Free Press.
4. Drucker, P. F. (2012). *Managing in turbulent times*. Routledge. (Original work published 1980). <https://doi.org/10.4324/9780080938158>
5. Drucker, P. F. (2010). *The practice of management*. HarperCollins. (Original work published 1954). <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
6. Moiseiev, K. (2024). Teoretychni aspekty vyznachennia zhyttiezdatnosti kompanii [Theoretical aspects of determining company viability]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"* [Scientific notes of KROK University], 4(76), 180–186. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-180-186>
7. Kyiv National University of Trade and Economics. (n.d.). *Laureaty Nobelivskoi premii z ekonomiky* [Nobel laureates in economics]. Retrieved September 2, 2025, from <http://nobel.knute.edu.ua/index.php/spisok-laureativ>
8. Ukrainiske ahentstvo finansovoho rozvytku. (n.d.). *Materialy vystupu Dzh.Stihlitsa pry oderzhanni Nobelivskoi premii z ekonomiky 8 hrudnia 2001 roku u skorochenomu vyhladi* [Materials of J. Stiglitz's speech upon receiving the Nobel Prize in Economics on December 8, 2001, in abbreviated form]. *Ukraina finansova*. Retrieved September 2, 2025, from https://ufin.com.ua/analit_mat/poradnyk/154.htm
9. Kahneman, D. (2022). *Myslennia shvydke y povilne* [Thinking, fast and slow] (M. Yakoviev, Trans.). Nash format. (Original work published 2011).
10. Thaler, R. (2021). *Povedinkova ekonomika. Chomu liudy diut irratsionalno i yak otrymaty z toho vyhodu* [Behavioral economics. Why people act irrationally and how to benefit from it] (S. Krykunencko, Trans.). Nash format. (Original work published 2015).
11. Mitroff, I. I. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management* (1st ed.). AMACOM.