

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-21>

УДК 338.12:005.58

ГРАБОВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>e-mail hrabovskair@khnmu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ОЗНАК НАЯВНОСТІ ТА ТИПОЛОГІЇ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена формуванню ознак наявності та типології кризових ситуацій для розробки ефективного антикризового механізму протидії впливу криз на діяльність промислових підприємств. Актуальність зумовлена високою ймовірністю криз, необхідністю антикризового управління для збору інформації, розробки сценаріїв розгортання криз та реалізації профілактичних антикризових заходів. Визначено сутність кризи як керованого процесу з ознаками протиріч, циклічності, порушення життєздатності системи. Виокремлено відмінність між кризою, кризовим станом та кризовими явищами. Автором обґрунтовано необхідність систематизації характеристик об'єкта управління для групування кризових ситуацій та зниження мірності показників кризового стану при розробці рішень. Запропоновано типові дискримінуючі ознаки (індикатори), що розмежовують кризові ситуації. Наведено класифікацію типів криз за її проявом в об'єкті управління (предметною локалізацією). Розглянуто типологію криз, що включає часову та змістовну перспективу. Виокремлено тліючі кризи, спричинені керівництвом, та їх основні стадії. Автором запропоновано процедуру раннього моніторингу для профілактики криз з оцінкою рівня керованості кризових ситуацій за умови вчасного виявлення сигналів, а також врахування впливу людського та організаційного факторів при діагностуванні кризових ситуацій та швидкому реагуванні для зниження їх негативного впливу.

Ключові слова: антикризове управління, кризові ситуації, типологія криз, кризовий стан, управлінські рішення, антикризовий менеджмент, профілактика криз, тліючі кризи, антикризові стратегії.

HRABOVSKA Iryna

Khmelnytskyi National University

FORMATION OF SIGNS OF THE PRESENCE AND TYPOLOGY OF CRISIS SITUATIONS IN THE ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

The article is devoted to the formation of signs of the presence and typology of crisis situations for the development of an effective anti-crisis mechanism for counteracting the impact of crises on the activities of industrial enterprises. The relevance is due to the high probability of crises, the need for anti-crisis management to collect information, develop scenarios for the development of crises, and preventive anti-crisis measures. The essence of the crisis as a managed process with signs of contradictions, cyclicity, and disruption of the viability of the system is determined. The essential signs of a crisis at the enterprise level are specified. The difference between a crisis, a crisis state, and crisis phenomena is highlighted. The author identifies categories of anti-crisis management problems for overcoming "crisis points" in the business cycle of an enterprise and preventing its bankruptcy: problems of monitoring the enterprise's business system, recognizing and diagnosing pre-crisis situations; problems caused by the state of key areas of the business system's functioning; problems related to the differentiation of types of managerial activities of the enterprise's management. The article substantiates the need to systematize the characteristics of the management object for grouping crises and reducing the dimensionality of crisis indicators when developing management decisions. Typical discriminatory signs (indicators) that distinguish crisis situations are proposed. A classification of crisis types is given according to their manifestation in the management object (subject localization). The typology of crises is considered, which includes a time (pre-, crisis, post-crisis phases) and a content (sudden, smoldering) perspective. Smoldering crises caused by management and their main stages are distinguished: strategic, structural, liquidity, cash flow, insolvency and insolvency. The generalization of scientific approaches to crisis management, provided that signals are detected in a timely manner and human and organizational factors are taken into account when developing effective anti-crisis solutions, allowed the author to present an improved approach to early monitoring for crisis prevention, which contributes to adaptation to new business conditions and increased resilience using modern anti-crisis management tools.

Keywords: crisis management, crisis situations, typology of crises, crisis state, management decisions, crisis management, crisis prevention, smoldering crises, crisis strategies.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 27.11.2025

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

Сучасний стан розвитку економіки країни характеризується наявністю кризових ситуацій, що змушує підприємства адаптуватися до нових викликів, впроваджувати антикризові стратегії та розробляти інноваційні рішення, враховуючи широкомасштабний характер і значну кількість проблем, з якими компанії стикаються на корпоративному рівні. Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Відтак антикризове управління спрямовується на реалізацію низки завдань, зокрема це: збір та аналізування інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розробка сценаріїв розгортання кризових явищ; розробка і реалізація системи заходів забезпечення стійкості компанії до кризи [1,

с. 103–104]. Головним завданням системи антикризового управління є прийняття найбільш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягнути цілі з мінімальними додатковими витратами та негативними наслідками [2, с. 2]. Зміст його заходів, щодо реалізації досить різноманітний, визначається конкретними умовами господарської діяльності на підприємстві. Поряд з тим, формування ознак наявності та типології кризових ситуацій пов'язані з неможливістю одночасно розглядати все різноманіття причин кризових ситуацій та відповідних їм можливих проявів. Нескінченна або надмірно велика їх кількість є неприйнятною для розробки антикризових управлінських рішень та повинна бути обмежена відповідно до умов, чинних факторів та отриманих сигналів, узгоджено зі значимими властивостями об'єкта управління.

Це зумовлює *актуальність дослідження* з метою систематизації характеристик об'єкта управління (підприємства, структурного підрозділу) та представлення основних його властивостей, що демонструють прояви різних типів кризової ситуації, її локалізацію в бізнес-системі при виробленні методів проведення антикризових процедур і контролю за їх реалізацією. Визначення значущості властивостей стану об'єкта управління дозволить сформувати послідовність групування кризових ситуацій, що, в свою чергу, – знизить мірність простору показників стану об'єкта, які вказують на кризову ситуацію, та забезпечить обмежену множину кризових ситуацій, для котрих здійснюється розробка антикризових заходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності, причин виникнення та розгортання кризових явищ на підприємстві. Питання щодо обґрунтування ролі та сутності антикризового управління, особливостей його реалізації у практичній діяльності підприємств висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: Аакера Д., Альтмана Е., Ансоффа І., Друкера П., Мескона М., Шумпетера Й., Бойка М., Войтка С., Дергачової В., Крейдича І., Мазаракі А., Мартиненка В., Терещенка О., Туган-Барановського М., Чернявського А., Шершньової З. тощо.

Поняття кризи на підприємстві розглядали Гайворонська Ю. Є., Гудзь Т. П., Калюжна Ю. В., Лігоненко Л. О., Подольська О. В., Ткаченко А. М., Хіленко О. О., Шляхенко В. В., Штангрет А. М. Такі вчені як Бродський Б. Є., Віблій П. І., Жарковська О. П., Ільчук П. Г., Колісник М. К., Рудий К. В., Хеберлер Г., визначають кризу як загострення протиріч в соціально-економічній системі та її середовищі, економічне явище, що одночасно наділене рисами створення та руйнації, значне погіршення показників діяльності, результат невизначеності, загроза припинення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Вивчаючи наукову періодику з даного питання, можна помітити, що останнім часом ряд вчених активно досліджують макроекономічні фактори виникнення кризових явищ. Однак при всій важливості проведених досліджень, залишається не визначеною низка положень, які повинні бути спрямовані на вивчення внутрішніх причин виникнення криз, пов'язаних з неефективним менеджментом. Зокрема, необхідно акцентувати увагу на людському та організаційному факторах для вирішення проблем забезпечення моніторингу бізнес-системи підприємства та її ключових сфер функціонування, розпізнавання та виділення керованих передкризових ситуацій з врахуванням попереджувальних сигналів та значного зменшенню помилкових управлінських рішень у період розгортання кризи. Відкритим є також питання формування єдиного методологічного підходу до виділення груп кризових ситуацій з врахуванням їх різноманітності при розробці комплексу антикризових заходів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ СТАТТІ

В процесі своєї діяльності підприємство може зіштовхнутися з різними типами криз. Всі вони вимагають налагоджений управлінський механізм знешкодження проблем до того, поки вони не набули незворотного характеру. Розуміння сутності криз, їх типів, причин виникнення та вибір інструментарію їх подолання допомагає підприємству підготуватися до будь-якої небажаної ситуації [2, 5, 6, 7].

Мета статті – теоретичне обґрунтування та формування ознак наявності і типології кризових ситуацій для вибору дієвих методів та засобів прийняття управлінських рішень, орієнтованих на побудову ефективного антикризового механізму на промислових підприємствах з метою забезпечення адаптації до нових умов та реалізації попереджувальних заходів з використанням сучасного інструментарію антикризового менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з того, що в сучасних наукових джерелах немає загального розуміння кризової ситуації, розглядати питання антикризового керування доцільно безпосередньо з дефініції «криза». Термін «криза», який на даний час набув значного поширення в економіці, походить від грецького слова «krisis», що означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації; вихід, рішення конфлікту». Давньогрецькі філософи тлумачили кризу ще як «рішення», «час приймати рішення». Коли прийняті рішення упорядковують ситуацію, приводять до ладу стан справ, криза закінчується» [3, с. 89].

У звіті американського Інституту кризового менеджменту (Institute for Crisis Management, Louisville, KY, USA) за 2024 рік наведено визначення поняття бізнес-кризи (або близького до нього терміну «криза підприємства» / «криза в бізнесі»): «Криза – це значна подія або серія подій, які, якщо їх не контролювати,

загрожують бренду, репутації, діяльності та/або фінансовій стабільності організації. Такі події часто потребують негайного та стратегічного управління для пом'якшення збитків, відновлення довіри та впевненості, а також забезпечення довгострокового відновлення» [4]. Аналіз факторів, які обумовлюють появу і розгортання кризових явищ, фаз кризи, конкретних показників діяльності підприємств дає можливість конкретизувати сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства [5, с. 17-18]:

- криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи;
- криза підприємства являє собою, в першу чергу, процес, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі;
- криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем;
- основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів функціонування;
- криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати стримуючим чинником подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства;
- криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю;
- розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер;
- виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшого розвитку підприємства – позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта.

Багато дослідників розрізняють поняття кризи, кризового стану підприємства, а також кризових явищ на підприємстві. А. О. Жадько підкреслює, що кризою може вважатися будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні підприємства. ... кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства [6]. Отже, криза підприємства, за цим підходом, трактується як певна кризова ситуація – проміжок часу з моменту виникнення кризи до моменту її подолання, варіантами якого є або відновлення стабільної ситуації, або ліквідація підприємства [7, с. 191-192].

Кризовим вважається такий стан підприємства, при якому існує загроза припинення фінансово-господарської діяльності, а це буде у випадку, коли вона стає хронічно збитковою. Отже, головним індикатором кризового стану підприємства є його збитковість, або її очікування [8]. «Під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем будемо розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем» [9]. У наведеному визначенні кризовий стан трактується як певна сукупність чи послідовність кризових явищ, які досягають критичного рівня і загрожують ліквідацією підприємства.

Окреслення кризових ситуацій на рівні підприємства дозволяє виділити три основні властивості криз: проблема завдає загрозу діяльності підприємства; проблема застала підприємство зненацька, і менеджмент виявився неготовим до вирішення кризової ситуації; проблема змушує підприємство приймати ризиковані рішення, щоб вижити [10]. Криза, яка впливає на бізнес, загострюється до точки, коли вона виходить з-під контролю компанії, і вона не може її вирішити. Якщо цю проблему не вирішити вчасно, вона може назавжди зашкодити бізнесу або навіть зруйнувати його [11]. Сукупність проблем антикризового управління з подолання «кризових точок» у діловому циклі підприємства та запобігання його банкрутству можна розділити на такі категорії: перша група – проблеми моніторингу бізнес-системи підприємства, розпізнавання та діагностики передкризових ситуацій; друга група – проблеми, зумовлені станом ключових сфер функціонування бізнес-системи; третя група – проблеми пов'язані з диференціацією видів управлінської діяльності управління підприємства.

Антикризове управління забезпечує вчасне виявлення появи кризової ситуації та «систематичний підхід до подолання кризових ситуацій, що дозволяє зменшити їх негативний вплив на організацію та забезпечити швидке відновлення її діяльності після кризи», сприяє забезпеченню стабільності подальшого розвитку [12, с. 409]. Як зазначається в [5, с. 12], «криза підприємства – повторюваний, обмежений у часі та керований стан підприємства, який характеризується стійкими сильними коливаннями його параметрів за межами коридору допустимих значень; виникає внаслідок різкої втрати здатності підприємства адаптуватись до темпів і сили впливу екзо- та ендегенних змін середовища на макро- і мікрорівнях через порушення взаємозв'язків між циклами розвитку окремих компонентів системи підприємства; має важкопрогнозовані наслідки як позитивного, так і негативного характеру». З позиції цього визначення, ступінь керованості підприємством є

проекцією його підконтрольності з боку менеджменту, а адаптивність – здатність до змін всередині організації та у її зовнішньому середовищі. Стійкість бізнес-системи може проявлятися у вигляді рівноваги, стаціонарного функціонування чи нестабільно-підконтрольного стану з відносною сталістю її основних параметрів. У сучасних умовах це робить актуальною наступну задачу – систематизацію характеристик об'єкта управління (підприємства, структурного підрозділу) і представлення основних його властивостей, що демонструють прояви кризової ситуації, її локалізацію в бізнес-системі.

За умови застосування сукупності індикаторів та профілактичних заходів, все різноманіття типів, причин кризових ситуацій і відповідних їм можливих проявів повинно бути обмежено відповідно до умов діяльності підприємства, чинних факторів та узгоджено зі значимими властивостями об'єкта управління. Це потребує виділення сукупності потенційних характеристик стану кризового об'єкта управління та здійснення процедури порівняльного вимірювання з типовими дискримінуючими ознаками (індикаторами), що розмежовують кризові ситуації: відмінність характеру відхилень показників (індикаторів) стану; причинність виникнення кризових ситуацій; ідентифікованість ознак кризової ситуації щодо часу виникнення; значення відхилень показників (індикаторів) стану; навмисність виникнення, запобігання, передбачуваність, повторюваність кризових ситуацій; зловмисність суб'єктивних кризових ситуацій; типизованість проявів.

Оціночні заходи прояву кризових ситуацій як відображення властивостей об'єкта управління, що співвідносяться з предметною локалізацією, дозволяють виділити за виявом в об'єкті управління основні типи, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Типи кризових ситуацій за їх проявом в об'єкті управління (предметною локалізацією)

Тип кризової ситуації	Показники, що відображають наявність кризових ситуацій
Економічні	Виявляються у виручці, оцінці запасів комплектуючих, сировини, напівфабрикатів і готової продукції, чистому прибутку підприємства, консолідованій сумі податків, частці чистого прибутку, спрямованої на самофінансування інвестицій та інновацій, перевищенні чистих активів над розміром статутного капіталу тощо.
Виробничо-технічні	Відображаються у фактичній та плановій потужності підприємства, трудомісткості виготовлення номенклатури продукції, продуктивності обладнання, експлуатаційній надійності, загальній, структурній та питомій матеріаломісткості, використанні фонду робочого часу тощо.
Репутаційні	Проявляються у поглядах постачальників та замовників на репутацію керівництва, соціальну привабливість тощо.
Інформаційні	Відображаються у показниках середнього віку апаратного забезпечення (наприклад, серверів, комп'ютерів), ступеня автоматизації процесів, швидкості обробки даних або рівня впровадження сучасних інформаційних систем, використання інформаційно-комунікаційних технологій, прирості обсягу інформації тощо.
Психологічні	Пов'язані з депресивними настроями, конфліктами, соціальними зривами тощо.
Комплексні (гібридні)	Поєднують оціночні заходи, властиві різним типам кризових ситуацій.

Наступний крок – визначення значущості властивостей стану об'єкта управління, що дозволить сформувати послідовність групування кризових ситуацій. Це, в свою чергу, дозволить знизити мірність простору показників стану об'єкта, які вказують на кризову ситуацію, та забезпечити обмежену множину діагностованих кризових ситуацій, до яких буде застосовано управлінський вплив.

Економічним кризовим ситуаціям, виділення яких обумовлено цільовим характером антикризового фінансового управління та перевагою застосування грошових одиниць виміру при формуванні цілей управління, у загальному випадку властива динамічність за характеристиками та типами. Цей перелік є відкритим та може бути доповнений. Тому в контексті антикризового управління одним з важливих напрямків дослідження є типологія криз, що допомагає класифікувати та аналізувати різні види загроз та кризових ситуацій в фінансово-економічній діяльності підприємств.

Існує дві основні перспективи типології криз – часова та змістовна [13]. Часова перспектива описує кризу як процес з трьома або більше основними фазами. Згідно з Coombs [14, с. 57], три фази описують кризову подію: передкризова, кризова та посткризова. Передкризова фаза охоплює час до фактичної кризової події та підготовчі заходи, включаючи дослідження середовища та управління проблемами, навчання кризової команди та комунікацію із зацікавленими сторонами щодо можливих ризиків. Тригерна подія та завдані нею збитки характеризують кризову фазу або «гостру» фазу, коли організація діє та спілкується для вирішення небезпечної ситуації. Посткризова – це фаза навчання та вирішення. Основним недоліком процесних моделей є складність точної класифікації початку та завершення фази [15, с. 27].

Відповідно до змісту існують одновимірні або багатовимірні типології. Найдавніша та найпростіша типологія розрізняє навмисні кризи та природні зовнішні причини [16]. Інша широко використовувана типологія, що базується на попередній класифікації криз була розроблена співробітниками американського Інституту кризового менеджменту (Institute for Crisis Management, ICM) [17]. Вона включає всього два первинних типи: раптові кризи і тліючі кризи. За оцінками Інституту, більшість криз належать до тліючого типу: на частку раптових криз припадає 25% всіх криз підприємств у світі, а на частку тліючих – 75% [4].

Раптова криза визначається як «непередбачене та раптове порушення бізнесу підприємства» [4]. Усі раптові кризи можна поділити на три підтипи: зупинення бізнесу через безпосередній вплив непередбачуваної

події: криза безперервності (безперебійності) діяльності підприємства через катастрофу або нещасний випадок; зупинення бізнесу через неполадки в інформаційних системах організації (криза безперебійності інформаційних систем – IT-continuity crisis); зупинення бізнесу в результаті обговорення у ЗМІ та серед зацікавлених осіб негативної події (реальної чи вигаданої) або інформації про негативну подію: криза репутації, криза довіри, криза розголосу. Звідси з'явилися три самостійні підтипи кризис-менеджменту: кризис-менеджмент в умовах катастрофи; кризис-менеджмент в умовах переривання діяльності інформаційних систем; антикризові зв'язки з громадськістю (кризовий PR).

«Тліюча криза» (або «затяжна криза», з англ. «smoldering crisis») – це термін, що походить з теорії кризового менеджменту та використовується для опису типу кризи, яка розвивається повільно, непомітно і часто без явних сигналів, на відміну від раптових криз. Концепцію тліючої кризи було запроваджено в 1990-х роках Інститутом кризового менеджменту, американською консалтинговою компанією з управління. За визначенням Інституту кризового менеджменту (ICM), «затяжна (тліюча) криза – це серйозна проблема, яка приховано існувала і розвивалася на підприємстві, про яку аж до моменту її виявлення не було відомо ні всередині компанії, ні поза нею, і яка може призвести до витрат, збитків та інших неприємностей, що перевищують будь-які очікувані розміри» [17]. Ця класифікація відрізняє тліючі кризи від раптових (sudden crises), підкреслюючи, що перші часто починаються з помилок у стратегії (вибір клієнтів, ключових факторів успіху), переходять у структурні проблеми (невідповідність зовнішньому середовищу), кризу рентабельності, ліквідності та, зрештою, у банкрутство. Така криза часто є наслідком системних помилок, неефективних рішень чи ігнорування попереджувальних ознак, і її можна класифікувати за етапами розвитку (від стратегічних помилок до банкрутства).

Джеймс та Вутен (James, E. H. and Wooten, L. P.) вважають, що тліюча криза майже завжди «залишає слід із червоних прапорців та попереджувальних сигналів про те, що щось не так», сигнали, які часто «залишаються непоміченими керівництвом». Тому «на відміну від раптових криз, тліючі кризи зазвичай сприймаються як вина керівництва фірми» [18, с. 143-144]. Використовуючи ці визначення, Макнейр-Конноллі та Томас (Mcneair-Connolly, C.J. and Thomas, C. R.) розрізняють тліючу кризу від гострої кризи, використовуючи інтенсивність попереджувальних сигналів як відмінну рису. Порівняно з тліючими кризами, «гострі кризи дають мало попереджувальних сигналів», і «організація нічого не може зробити, щоб уникнути виникнення кризи» [19, с. 9]. Дослідники акцентують увагу на необхідності раннього моніторингу, оскільки ігнорування сигналів (наприклад, незадоволеність споживачів чи порушення економічної безпеки) призводить до болісного розвитку.

Погляди Джонатана Бернштейна, ще одного відомого американського консультанта з кризового менеджменту, на типи криз, природу та причини їх виникнення теж базуються на ідеї, що кризи не є ізольованими подіями, а часто – результатом накопичення непомічених сигналів і помилок у прийнятті управлінських рішень. Бернштейн розрізняє кризи за швидкістю розвитку та ступенем передбачуваності, підкреслюючи, що більшість з них не є справді «раптовими», а переходять з однієї стадії в іншу у більшості випадків через дію людського фактору. У своїй книзі «Manager's Guide to Crisis Management» (2011) він класифікує кризи на три категорії: (1) повзучі кризи – це кризи, які «передвіщаються низкою подій, які особи, що приймають рішення, не розглядають як частину певної закономірності»; (2) кризи повільного розвитку, коли «відбулося певне попередження, перш ніж ситуація завдала будь-якої фактичної шкоди», та (3) раптові кризи, коли «шкода вже завдана і погіршуватиметься, чим довше потрібно реагувати» [20, с. 2]. Бернштейн стверджує, що «нерідко те, що здається раптовою кризою, спочатку насправді було повзучою кризою, яку не було виявлено» [20, с. 2].

Розвиток тліючої кризи підприємства, як правило, є тривалим процесом, що включає кілька стадій:

1. Криза стратегії (стратегічна криза) – невідповідність стратегії компанії оголошеній місії та мети.
2. Криза структури (структурна криза) – невідповідність структури підприємства його стратегії.
3. Криза грошових потоків (грошова криза) – незбалансованість грошових потоків, що виявляється у втраті стійкої прибутковості, у виникненні фінансової нестійкості.
4. Криза ліквідності – брак у фірми ліквідних активів для виконання короткострокових зобов'язань.
5. Неплатоспроможність – тимчасова нездатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.
6. Неспроможність (фінансовий еквівалент банкрутства) – нездатність підприємства повністю та вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, у тому числі за обов'язковими платежами.

Перехід на кожен наступний етап розвитку тліючої кризи відбувається у випадку, якщо кризу не вдається зупинити на попередній стадії.

Загалом, причини криз – це комбінація людських помилок (погане планування, відсутність моніторингу), організаційних структур (бюрократія) та зовнішнього середовища (волатильність ринку). У виникненні тліючих криз можна виділити такі три причини: а) керівництво підприємства; б) персонал підприємства; в) все інше. Якщо ж прийняти ту точку зору, що якість персоналу – його кваліфікація, сумлінність, чесність, лояльність до компанії – залежить передусім від керівництва підприємства та проведеної ним політики щодо персоналу (політики найму, контролю та мотивації персоналу), тоді причин тліючих криз залишиться лише дві: а) керівництво підприємства; б) все інше.

До речі, розбивка всіх криз, що відносять до тліючих, за першою класифікацією дає такі результати: за рахунок керівництва (неспроможність, некомпетентність, нечесність) відбувається 53% всіх тліючих криз підприємств у світі; за рахунок персоналу – 28% тліючих криз підприємств; за рахунок решти причин – 19% [4]. Якщо ж погодитися із справедливістю другої класифікації, то виявиться, що 81% усіх тліючих криз підприємств взагалі відбувається через керівництво, а частку всіх інших причин (головним чином зовнішніх – політичних, соціальних, економічних, технічних) припадає всього 19%.

З усіх тліючих криз, причиною яких є негідне керівництво, слід виділити один підтип, який поки що не має назви і може бути позначений різними термінами: криза слабого управління, криза порядку, криза дисципліни, криза наростання ентропії (наростання невизначеності стану або поведінки системи в даних умовах). Ця криза дуже поширена і дуже підступна. Причиною його є не якісь конкретні помилки чи порушення в управлінні, а загальне ослаблення управління, що виявляється в ослабленні контролю, ослабленні реагування на порушення виконавчої дисципліни. Управління може ослабнути через зміну сильного керівника на слабого; через старіння, захворювання чи виникнення інших проблем у керівника; через старіння організації, коли дрібні недоліки та помилки стають звичними, накопичуються і переростають у стратегічні слабкості. Внаслідок кризи порядку послаблюється виробнича, технологічна та виконавська дисципліна, знижується якість продукції та рівень обслуговування клієнтів, падає репутація фірми та її доходи. Отже, кризи рідко бувають «чисто зовнішніми» – вони посилюються внутрішньою неготовністю. Тому слід розуміти, що виникнення кризової ситуації є не випадковим, оскільки пов'язане із впливом чималої кількості факторів, на дію яких має розповсюджуватися управлінський вплив.

Зокрема Бернштейн акцентує на внутрішніх причинах, пов'язаних з менеджментом: невиявлення закономірностей (у повзучих кризах — через брак системного аналізу подій); ігнорування попереджень (у slow-burn — через зволікання або недооцінку); зовнішні тригери на тлі внутрішніх слабкостей (у раптових — зовнішні події активують невиявлені проблеми). Загалом, погляди Бернштейна роблять акцент на людському та організаційному факторах, перетворюючи кризу з «загрози» на «керований процес». Це вплинуло на сучасний кризовий менеджмент, де раннє втручання вже стає стандартом.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, наведені положення ще раз підкреслюють, що тліючі або повзучі кризи мають специфічні характеристики, такі як попереджувальні сигнали, що часто ігноруються. Час, хронометраж, прискорення та швидкість утворюють інші важливі аспекти тліючої кризи та процесу управління кризою. З розглянутих підходів логічно випливає низка висновків для теорії та практики кризового менеджменту:

- оскільки більшість «раптових» криз починаються як повзучі, організації повинні впроваджувати системи раннього виявлення через застосування сукупності індикаторів (наприклад, відстеження змін на ринку, моніторинг ключових показників діяльності (KPI), аналіз рівня боргового навантаження, скарг тощо), щоб «загасити» кризу на ранній стадії. Це веде до концепції «кризової профілактики», де фокус на запобіганні, а не на гасінні, тобто проактивність повинна переважати над реактивністю;

- кризовий план повинен охоплювати всі типи дій – від сканування середовища (для creeping) до швидкої комунікації (для sudden), що демонструє підхід – інтеграція стадій у стратегію. Це імплікує необхідність тренінгів для менеджерів на розпізнавання «слабких сигналів».

- якщо не реагувати на повзучі чи slow-burn, вони неминуче стануть раптовими, призводячи до більших втрат (фінансових, репутаційних). Логічний висновок: щоб уникнути ризик ескалації через ігнорування необхідні інвестиції в моніторинг, які окупаються, зменшуючи загальну шкоду.

- ширші імплікації для бізнесу. У глобальному контексті (наприклад, пандемії чи кібератаки) це означає, що організації повинні будувати стійкість (resilience), навчаючись на минулих кризах. Більшість дослідників критикують «реактивний» менеджмент, пропонуючи еволюційний підхід, де кризи — можливість для зростання.

Представлений підхід до формування ознак наявності та типології криз враховує найбільш вагомий спектр чинників, що впливають на виникнення та розвиток кризових явищ, включаючи їхні причини та умови. Проведення аналізу стану бізнес-системи промислового підприємства дозволяє визначити тип кризової ситуації (в тому числі за її проявом в об'єкті управління, тобто предметною локалізацією), діагностувати стан його керованості за етапами розвитку кризи та оцінити рівень існуючої ентропії як міри невизначеності зміни стану бізнес-одиниці в майбутньому. Це створює основу для розробки активних стратегій управління кризовими ситуаціями (профілактики, запобігання, зменшення впливу, подолання тощо). Таким чином, глибоке розуміння сутнісних ознак кризи та їх фаз є ключовим елементом як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, зокрема при розробці та впровадженні комплексу відповідних антикризових рішень.

Література

1. Надіон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством / Г. О. Надіон // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, т. 2. – С. 102–105.

2. Курганська М. А. Теоретико-методичні основи антикризового управління діяльністю будівельного комплексу регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. – Харків, 2019. – 301 с.
3. Костецька Л. М. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / Л. М. Костецька // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2016. – № 4. – С. 87–92.
4. Annual ICM Crisis Report [Електронний ресурс] / Institute for Crisis Management. – Louisville, KY, 2025. – Режим доступу: <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2025/06/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2024.Issued-June-30.-2025.pdf>. (дата звернення: 09.10.2025).
5. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2016. – 234 с.
6. Жадько А. О. Поняття «кризи» на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / А. О. Жадько. – Режим доступу: <https://surl.li/zrkzfd>. – Назва з екрана.
7. Складенко М. В. Криза підприємства: головні підходи до визначення змісту та ознак / М. В. Складенко // Регіональна економіка та управління. – 2019. – № 1 (23). – Режим доступу: <https://surl.li/qnrnzm>.
8. Поліщук В. С. Кризова ситуація в Україні і важливість антикризової системи господарювання [Електронний ресурс] / В. С. Поліщук. – Режим доступу: <https://surl.li/oknqld>. – Назва з екрана.
9. Данич В. М. Визначення кризового стану підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Данич, Н. О. Пархоменко. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_208_218.pdf.
10. Fontanella C. 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against) [Електронний ресурс] / C. Fontanella. – 2022. – Режим доступу: <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis>.
11. Types of Crises: Definition, Types and Management Strategies [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-crises>. – Назва з екрана.
12. Пожужева Т. Цифрові технології в антикризовому управлінні / Т. Пожужева, Д. Щеголеватих // Economic Analysis. – 2024. – Vol. 34, № 2. – С. 407–420. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.407>.
13. Thießen A. Organisationskommunikation in Krisen [Електронний ресурс] / A. Thießen. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. – Режим доступу: <https://surl.li/ccfdwiyx>. – Назва з екрана.
14. Coombs T. Crisis Communication and its Allied Fields / T. Coombs // The Handbook of Crisis Communications / ed. by W. T. Coombs, S. J. Holladay. – Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2012. – P. 54–65.
15. Björck A. Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach / A. Björck // Central European Business Review. – 2016. – Vol. 5, № 3. – P. 25–37.
16. Rosenthal U. Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management / U. Rosenthal, A. Kouzmin // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 1993. – Vol. 1, № 1. – P. 1–12.
17. Institute for Crisis Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.crisisexperts.com/>.
18. James E. H. Leadership as (Un)Usual: How to Display Competence in Times of Crisis / E. H. James, L. P. Wooten // Organizational Dynamics. – 2005. – Vol. 34, № 2. – P. 141–152.
19. McNair-Connolly C. J. An Effective Response: Smoldering Crisis and Capacity Cost Management / C. J. McNair-Connolly, C. R. Thomas // Cost Management. – 2017. – Vol. 31, № 6. – P. 6–29.
20. Bernstein J. Manager's Guide to Crisis Management / J. Bernstein. – New York: McGraw Hill Professional, 2011. – 169 p.

References

1. Nadon H. O. Peredumovy zminy paradyhmy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom / H. O. Nadon // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2009. – № 4, t. 2. – S. 102–105.
2. Kurhanska M. A. Teoretyko-metodychni osnovy antykrizovoho upravlinnia diialnistiu budivelnogo kompleksu rehionu: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / Kharkivskyi natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O. M. Beketova. – Kharkiv, 2019. – 301 s.
3. Kostetska L. M. Antykrizovyi menedzhment u derzhavnomu upravlinni / L. M. Kostetska // Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. – 2016. – № 4. – S. 87–92.
4. Annual ICM Crisis Report [Electronic resource] / Institute for Crisis Management. – Louisville, KY, 2025. – Rezhym dostupu : <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2025/06/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2024.Issued-June-30.-2025.pdf>. – Nazva z ekrana.
5. Pohrebniak A. Yu. Mekhanizm antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh mashynobuduvannia: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut». – Kyiv, 2016. – 234 s.
6. Zhadko A. O. Poniattia «kryzy» na pidpriemstvi ta neobkhdnist identyfikatsii yii prychyn yak vyznachalnyi faktor uspishnosti pidpriemnytskoi diialnosti [Electronic resource] / A. O. Zhadko. – Rezhym dostupu: <https://surl.li/zrkzfd>. – Nazva z ekrana.
7. Skliarenko M. V. Kryza pidpriemstva: holovni pidkhody do vyznachennia zmistu ta oznak / M. V. Skliarenko // Rehionalna ekonomika ta upravlinnia. – 2019. – № 1 (23). – Rezhym dostupu: <https://surl.li/qnrnzm>. – Nazva z ekrana.
8. Polishchuk V. S. Kryzova sytuatsiia v Ukraini i vazhlyvist antykrizovoi systemy hospodariuvannia [Electronic resource] / V. S. Polishchuk. – Rezhym dostupu: <https://surl.li/oknqld>. – Nazva z ekrana.
9. Danich V. M. Vyznachennia kryzovoho stanu pidpriemstva [Electronic resource] / V. M. Danich, N. O. Parkhomenko. – Rezhym dostupu: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_208_218.pdf. – Nazva z ekrana.
10. Fontanella C. 8 Types of Crisis Your Company Could Face (and Protect Against) [Electronic resource] / C. Fontanella. – 2022. – Rezhym dostupu: <https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis>. – Nazva z ekrana.
11. Types of Crises: Definition, Types and Management Strategies [Electronic resource]. – 2022. – Rezhym dostupu: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-crises>. – Nazva z ekrana.

-
12. Pozhueva T. Tsyfrovi tekhnolohii v antykryzovomu upravlinni / T. Pozhueva, D. Shchegolevatykh // *Economic Analysis*. – 2024. – Vol. 34, No. 2. – S. 407–420. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.407>.
 13. Thießen A. Organisationskommunikation in Krisen [Electronic resource] / A. Thießen. – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. – Rezhym dostupu: <https://surli.cc/fdwiyyx>. – Nazva z ekrana.
 14. Coombs T. Crisis Communication and its Allied Fields / T. Coombs // *The Handbook of Crisis Communications* / ed. by W. T. Coombs, S. J. Holladay. – Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2012. – P. 54–65.
 15. Björck A. Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach / A. Björck // *Central European Business Review*. – 2016. – Vol. 5, No. 3. – P. 25–37.
 16. Rosenthal U. Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management / U. Rosenthal, A. Kouzmin // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. – 1993. – Vol. 1, No. 1. – P. 1–12.
 17. Institute for Crisis Management [Electronic resource]. – Rezhym dostupu: <http://www.crisisexperts.com/>. – Nazva z ekrana.
 18. James E. H. Leadership as (Un)Usual: How to Display Competence in Times of Crisis / E. H. James, L. P. Wooten // *Organizational Dynamics*. – 2005. – Vol. 34, No. 2. – P. 141–152.
 19. McNair-Connolly C. J. An Effective Response: Smoldering Crisis and Capacity Cost Management / C. J. McNair-Connolly, C. R. Thomas // *Cost Management*. – 2017. – Vol. 31, No. 6. – P. 6–29.
 20. Bernstein J. Manager's Guide to Crisis Management / J. Bernstein. – New York: McGraw Hill Professional, 2011. – 169 p.