

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-25>

УДК 658.5:334.012.63

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

EVOLUTION OF CONCEPTUAL APPROACHES TO CRISIS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Дишкант Юрій Петрович

аспірант,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8505-1336>**Dyshkant Yurii**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

У статті розглянуто еволюцію концептуальних підходів до кризового менеджменту в малому та середньому бізнесі. Обґрунтовано актуальність дослідження у контексті зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та обмежених можливостей МСП адаптуватися до кризових викликів. Проаналізовано розвиток наукових підходів від реактивних до стратегічно превентивних моделей управління, що охоплюють усі етапи кризового циклу. Визначено особливості інтеграції кризового та антикризового менеджменту та окреслено можливості їх адаптації до специфіки малого бізнесу. Зроблено висновки щодо значення комплексного підходу для підвищення стійкості підприємств і сформульовано напрями подальших досліджень.

Ключові слова: кризовий менеджмент, антикризове управління, малі та середні підприємства, стратегічне управління, організаційна стійкість, превентивні моделі.

The article provides an in-depth examination of the evolution of conceptual approaches to crisis management in small and medium-sized enterprises (SMEs) under the growing influence of global uncertainty, geopolitical fragmentation, technological disruption, and economic turbulence. It highlights how resilience, adaptability, and strategic foresight are becoming central elements of sustainable business development and competitiveness. The study emphasizes that traditional, reactive models of crisis response—focused primarily on eliminating immediate consequences—are being gradually replaced by proactive, integrated systems based on continuous monitoring, preventive analysis, and long-term recovery strategies. The research applies methods of theoretical synthesis, comparative analysis of international and Ukrainian scientific frameworks, and systematization of the principles of crisis and anti-crisis management to reveal their evolution from narrow functional tools to multidimensional strategic mechanisms. Special attention is devoted to the interaction between crisis and anti-crisis management: the first ensures an organization's response capability during crisis escalation, while the second forms its preventive resilience and adaptive capacity to withstand future shocks. For SMEs, which operate under resource constraints and volatile environments, implementing a comprehensive, cyclical model of crisis management—encompassing pre-crisis diagnostics, real-time coordination, and post-crisis learning—significantly enhances strategic flexibility, shortens recovery periods, and creates opportunities for innovation-led growth. The results demonstrate that effective crisis management transforms disruption into a catalyst for modernization, digitalization, and organizational renewal. The practical significance of the article lies in proposing a conceptual framework for adapting contemporary crisis-management tools to the realities of SMEs, integrating digital transformation, leadership competencies, and knowledge-sharing systems. The conclusions also outline directions for further empirical research aimed at developing measurable resilience indicators, evaluating crisis-readiness levels, and fostering cultures of continuous adaptation within the SME sector.

Keywords: crisis management, anti-crisis management, small and medium-sized enterprises, strategic resilience, proactive models, organizational adaptation.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище характеризується підвищеною турбулентністю та нестабільністю. Воєнні конфлікти, пандемії, фінансово-економічні кризи, коливання валютних курсів і стрімкі технологічні зрушення створюють серйозні виклики для підприємницького сектору. В умовах зростання частоти та інтенсивності кризових явищ навіть незначні збої можуть перерости у масштабні кризи, які порушують сталі бізнес-моделі, провокують ланцюгові реакції у фінансових і виробничих системах та ставлять під загрозу подальше існування підприємств.

Малі та середні підприємства (МСП) виявляються особливо вразливими до таких викликів. Їхні фінансові резерви обмежені, управлінські структури спрощені, а рівень стратегічного планування та формалізації процедур кризового реагування часто є недостатнім. Попри це, саме МСП забезпечують значну частку зайнятості, відіграють ключову роль у формуванні гнучкості економіки та створюють основу для інноваційного розвитку. Тому розбудова ефективних систем кризового менеджменту для цього сектору набуває не лише прикладного, але й стратегічного значення.

Традиційно управлінські дії щодо подолання криз в Україні та світі були здебільшого реактивними, зосередженими на ліквідації наслідків уже розвинених кризових явищ. Проте з огляду на сучасні виклики стає очевидним, що така логіка управління не забезпечує стійкості підприємств. Бізнесу потрібні проактивні, інтегровані системи, які дозволяють не тільки ефективно реагувати, але й завчасно виявляти загрози, запобігати їх ескалації та використовувати кризу як можливість для розвитку. Це зумовлює потребу в глибокому осмисленні еволюції концепцій кризового менеджменту, зіставленні підходів різних шкіл думки та визначенні механізмів їх адаптації до реалій малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепції кризового менеджменту формувалися протягом декількох десятиліть і пройшли шлях від вузько функціонального до системного стратегічного підходу. У зарубіжній літературі одними з перших глибоко визначення кризи та кризового менеджменту запропонували Дж. Банді, М. Пфаррер, С. Шорт та В. Кумбс, які розглядали кризу як критичний момент у розвитку організації, що загрожує її легітимності та вимагає інтегрованого управ-

ління на всіх етапах – до, під час і після кризи [1]. Вони наголошують на важливості комунікацій із зацікавленими сторонами та формуванні стратегічних компетенцій у менеджменту для мінімізації шкоди та відновлення репутації.

Н. Нтека розвиває цю ідею, пропонуючи розглядати кризовий менеджмент як системний процес, у межах якого відбувається запобігання, зниження або вирішення кризових ситуацій [2]. Такий підхід акцентує не стільки на ліквідації наслідків, скільки на безперервному управлінні ризиками у стратегічному горизонті. Н. Янкелова та Дж. Мішун наголошують на ключовій ролі комунікаційних компетенцій керівників, підкреслюючи, що ефективне управління кризою передбачає активну взаємодію з усіма стейкхолдерами, що дозволяє запобігти ескалації проблем та підвищує довіру до організації [3].

Дослідники пропонують структуровану модель кризового менеджменту, засновану на чітких етапах: ранньому виявленні загроз, побудові превентивних механізмів, координації дій у момент настання кризи та посткризовому навчанні [4]. Їхній підхід базується на інтеграції внутрішніх процесів з управління ризиками та зовнішніх механізмів взаємодії з ринком і владними структурами.

Українська наукова традиція робить значний внесок у розробку концепцій кризового менеджменту, адаптованих до умов вітчизняного бізнес-середовища. І. Шатілова розглядає кризовий менеджмент як цілісний процес управління підприємством у нестабільному середовищі, орієнтований на адаптацію бізнес-моделі до форс-мажорних викликів [5]. О. Максін акцентує на поєднанні стратегічних і тактичних інструментів, які дозволяють підприємствам оперативно змінювати структуру витрат, виробничі процеси та ринкову поведінку в умовах турбулентності [6]. Н. Корюгіна та співавт., аналізуючи вплив пандемії COVID-19 на індустрію гостинності, демонструють, що ефективність кризового менеджменту визначається швидкістю комунікації, якістю моніторингу середовища та готовністю керівництва до гнучкого прийняття рішень у ситуації невизначеності [7].

Паралельно з розвитком кризового менеджменту формувалися концепції антикризового управління, які мають дещо іншу логіку. М. Чарнецький і А. Староста запропонували розрізняти два взаємопов'язані виміри антикризового менеджменту: превентивний, спрямований на раннє виявлення симптомів

кризи та запобігання її розгортанню, і стійкісний, що орієнтується на формування внутрішньої здатності підприємства протистояти дестабілізаційним впливам [8]. Інші дослідники (М. Дурман та О. Дурман) визначають антикризове управління як систему моніторингу та прогнозування кризових явищ, яка дозволяє знизити їхні негативні наслідки для організаційних процесів та фінансової стійкості [9].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Водночас низка досліджень вказує на розрив між теоретичними напрацюваннями і практикою. Зокрема, значна частина МСП не мають формалізованих планів дій на випадок кризи, а реакція на надзвичайні ситуації часто носить ситуативний і фрагментарний характер [10]. Це свідчить про потребу адаптації напрацьованих концептуальних підходів до реальних умов функціонування малих підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є здійснення теоретико-аналітичного огляду еволюції концептуальних підходів до кризового менеджменту, узагальнення їхніх ключових характеристик і визначення можливостей адаптації цих підходів до потреб малого та середнього бізнесу. Особлива увага приділяється зіставленню кризового та антикризового управління, аналізу їхніх етапів, принципів та ролі в забезпеченні організаційної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція концепцій кризового менеджменту відбувалася у тісному зв'язку з трансформаціями економічного середовища. На початкових етапах домінували реактивні підходи, орієнтовані на ліквідацію наслідків кризових явищ. Управлінські рішення в такому контексті мали короткостроковий характер і часто були спрямовані лише на відновлення мінімального рівня функціонування підприємства. Проте з ускладненням глобальних ланцюгів постачання, зростанням ролі репутаційних ризиків та підвищенням взаємозалежності ринків акцент почав зміщуватися до превентивних механізмів і стратегічного планування.

Зарубіжні концепції наголошують на комплексному характері кризового менеджменту. Його сутність полягає у поєднанні дій до кризи, під час її розгортання та після завершення гострої фази [1; 2]. Докризова фаза включає моніторинг середовища, виявлення слабких сигналів і розробку сценаріїв реагування. Кризова фаза передбачає оперативну мобілізацію ресурсів і швидке прийняття рішень

у відповідь на загрози. Посткризова фаза зосереджується на відновленні стабільності та організаційному навчанні. Саме останній елемент – інституціоналізація уроків, отриманих у кризі – є ключовою відмінністю сучасних моделей від попередніх поколінь концепцій, де цей етап часто ігнорувалася.

Українські дослідження значною мірою розвивають ці положення, але з урахуванням обмежених ресурсів МСП. Наприклад, І. Шатілова [5] акцентує на тому, що для малих підприємств особливо важливими є гнучкість та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. О. Максін [6] наголошує, що кризовий менеджмент має поєднувати стратегічну підготовку з оперативними механізмами перерозподілу ресурсів, що дозволяє зменшити часові лаги між виявленням загрози та управлінським реагуванням. Н. Корюгіна та співавт. показують, що під час пандемії саме швидкість комунікації та гнучкість управлінських рішень визначали, чи зможе підприємство утриматися на ринку.

Антикризовий менеджмент, на відміну від кризового, зосереджується на запобіганні кризам та зміцненні стійкості до потенційних потрясінь. Варто підкреслити його превентивну спрямованість, яка проявляється у систематичному моніторингу симптомів кризи та формуванні адаптивних організаційних структур. Таким чином, кризовий менеджмент можна трактувати як багатофазний управлінський процес, який включає не лише ліквідацію наслідків, але й системне попередження криз та організаційне навчання. Антикризовий менеджмент, своєю чергою, є окремим, але тісно пов'язаним напрямом, спрямованим на забезпечення готовності до загроз. Їх поєднання створює комплексну систему, здатну не тільки мінімізувати збитки, але й трансформувати кризу на користь розвитку.

Для малих і середніх підприємств впровадження таких концепцій має подвійний ефект. З одного боку, воно дозволяє зменшити вразливість до зовнішніх шоків, скоротити час відновлення та мінімізувати фінансові втрати. З іншого – кризовий менеджмент може стати каталізатором організаційних змін, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому сучасні дослідження наголошують на необхідності поєднання стратегічних елементів кризового менеджменту із адаптивними механізмами, притаманними малому бізнесу.

Важливо підкреслити, що кризовий менеджмент має характер циклічного процесу.

Більшість моделей виділяють три основні фази: докризову (превентивну), кризову (реагування) та посткризову (відновлення і розвиток) [11].

На докризовому етапі здійснюються моніторинг середовища, виявлення сигналів небезпеки та превентивні дії для недопущення кризових ситуацій. Етап реагування настає при реалізації кризової події – фокус зсувається на оперативне вирішення проблем, мінімізацію збитків та локалізацію кризи. Після подолання гострої фази настає посткризовий етап, що передбачає відновлення нормальної діяльності та аналіз пережитого досвіду – тобто навчання на кризі, внесення змін до стратегій і планів, щоб у майбутньому запобігти повторенню подібних ситуацій.

Ці фази утворюють безперервний цикл управління кризою, де отримані уроки посткризового аналізу стають основою для кращої підготовки в майбутньому (рис. 1).

Рис. 1 відображає системну, циклічну модель кризового менеджменту підприємства, побудовану з урахуванням взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища, а також логіки безперервного вдосконалення управлінських рішень. У центрі схеми розташована система кризового менеджменту підприємства, яка координує процеси на всіх етапах та забезпечує цілісність управлінського контуру.

Зовнішнє середовище передбачає постійний вплив політичних, економічних, соціальних та регуляторних факторів на діяльність організації. Внутрішнє середовище охоплює ресурси, організаційну структуру, корпоративну культуру та управлінські механізми, які визначають здатність підприємства адаптуватися до кризових впливів.

Цикл складається з чотирьох послідовних фаз, пов'язаних між собою прямими та зворотними інформаційними потоками:



Рис. 1. Цикл кризового менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11]

1. Докризова (превентивна) фаза охоплює моніторинг середовища, ідентифікацію слабких сигналів потенційних загроз, сценарне планування та формування кризових команд і планів реагування. Її мета – завчасне виявлення можливих дестабілізуючих чинників і підготовка організації до їх нейтралізації.

2. Кризова (реагування) активується в момент настання кризової події. Вона включає активацію попередньо розроблених планів реагування, мобілізацію фінансових, людських і технічних ресурсів, реалізацію кризових комунікацій, локалізацію та нейтралізацію загроз, а також координацію дій та управління часом. На цьому етапі ключовим є швидке прийняття рішень, узгодженість дій та збереження керованості ситуацією.

3. Посткризова (відновлення і розвиток) передбачає аналіз дій і результатів кризового реагування, навчання організації, стратегічну адаптацію до змінених умов та вдосконалення планів і структур. Ця фаза спрямована на стабілізацію діяльності підприємства та поступовий перехід до режиму розвитку.

4. Фаза навчання виконує функцію аналітичного замикання циклу. Вона включає післякризовий аналіз (after-action review), формування lessons learned, внесення змін до політик, процедур та планів реагування, а також поширення отриманих знань у межах організації. Завдяки цьому забезпечується перехід до нового циклу кризового менеджменту на якісно вищому рівні готовності. Така модель дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на кризи, але й зміцнювати власну стійкість у довгостроковій перспективі.

Базові етапи управління кризою повторюються по колу – від передкризової підготовки і профілактики потенційних загроз, через безпосереднє реагування на кризову ситуацію та відновлення діяльності після її стабілізації, до післякризового навчання і внесення коректив. На основі результатів аналізу кожної кризи здійснюється перегляд планів і стратегій, що дозволяє підвищити ефективність превентивних заходів на наступному циклі. Таким чином забезпечується принцип безперервності та розвитку системи кризового менеджменту.

Висновки. Розвиток концепцій кризового менеджменту демонструє перехід від вузько реактивних підходів до системного стратегічного управління, що охоплює весь цикл роботи з кризовими ситуаціями. Зарубіжні та українські дослідження сходяться на думці, що сучасний кризовий менеджмент – це не одноразовий захід, а безперервний процес, який поєднує превенцію, реагування та післякризове навчання. Антикризовий менеджмент виконує превентивну функцію, зміцнюючи здатність підприємства адаптуватися до потрясінь.

Для малого та середнього бізнесу інтеграція цих концепцій є ключем до підвищення стійкості, збереження конкурентних позицій і використання кризових ситуацій як можливості для розвитку. Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на розробці прикладних методик адаптації цих концепцій до специфічних умов МСП з урахуванням обмежених ресурсів та цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. № 43(6). P. 1661–1692.
2. Nteka, N. Crises analysis and management: Crisis management is the process by which a crisis is prevented, reduced or resolved. *Entrepreneurship*. 2021. № 9(1). P. 64–77.
3. Jankelová, N., & Mišún, J. Key competencies of agricultural managers in the acute stage of the COVID-19 crisis. *Agriculture*. 2021. № 11(1). P. 59.
4. Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. № 16(8). P. 100–125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
5. Шатілова І. В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 1(277). С. 154–157.
6. Максін О. О. Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах нестабільного середовища. *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні технології розвитку підприємств»*. 2023. С. 138–141.
7. Корюгіна Н., Грідюшко І., Філімонова І. Кризовий менеджмент в умовах COVID-19 на прикладі індустрії гостинності. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 83–92.
8. Czarnecki, M., & Starosta, A. Two faces of anti-crisis management: From definitions to concepts. *Management*. 2014. № 18(1). С. 169–183.

9. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1(76). С. 153–161.
10. Crandall, W., & Parnell, J. Small and medium-sized firms are less prepared for crises. EIXchange. 2023.
11. Haider, S. N. Crisis management for small and medium enterprises (SMEs) in Sweden under COVID-19 pandemic: Business model innovation, crisis leadership and digital technology tools. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2023. № 5(5). P. 1–20. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7632>

REFERENCES:

1. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
2. Nteka, N. (2021). Crises analysis and management: Crisis management is the process by which a crisis is prevented, reduced or resolved. *Entrepreneurship*, 9(1), 64–77.
3. Jankelová, N., & Mišún, J. (2021). Key competencies of agricultural managers in the acute stage of the COVID-19 crisis. *Agriculture*, 11(1), 59.
4. Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. (2023). Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 100–125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
5. Shatilova, I. V. (2020). Kryzovi yavlyshcha yak ob'ekt upravlinnia [Crisis phenomena as an object of management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1(277), 154–157. (in Ukrainian)
6. Maksin, O. O. (2023). Kryzovi menedzhment na pidpriemstvi v umovakh nestabilnoho seredovishcha [Crisis management at the enterprise in an unstable environment]. *Materialy V mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Innovatsiini tekhnologii rozvytku pidpriemstv"*, 138–141. (in Ukrainian)
7. Koriuhina, N., Hrydiushko, I., & Filimonova, I. (2022). Kryzovi menedzhment v umovakh COVID-19 na prykladi industrii hostynnosti [Crisis management in the context of COVID-19 using the example of the hospitality industry]. *Problemy ekonomiky*, 1, 83–92. (in Ukrainian)
8. Czarnecki, M., & Starosta, A. (2014). Two faces of anti-crisis management: From definitions to concepts. *Management*, 18(1), 169–183.
9. Durman, M. O., & Durman, O. L. (2021). Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 1(76), 153–161. (in Ukrainian)
10. Crandall, W., & Parnell, J. (2023). Small and medium-sized firms are less prepared for crises. EIXchange.
11. Haider, S. N. (2023). Crisis management for small and medium enterprises (SMEs) in Sweden under COVID-19 pandemic: Business model innovation, crisis leadership and digital technology tools. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(5), Article 7632. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7632>