

УДК 658.012 : 65.050

**Погорелов Юрій Сергійович\***  
**Надьон Ганна Олександрівна\*\***

### **КРИЗА В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РУШІЙНА СИЛА ЙОГО РОЗВИТКУ**

**Анотація.** Кризу в діяльності підприємства розглянуто як рушійну силу його розвитку. Розкрито сутність кризи в діяльності підприємства з використанням основних методологічних підходів. За системним підходом криза в діяльності підприємства є атрибутом системи підприємства, який з певних причин активізується і починає розвиватися. З позицій функціонального підходу криза в діяльності підприємства розглядається як порушення у виконанні функцій підприємства. З позицій процесного підходу криза в діяльності підприємства є циклічним процесом. З використанням класичної S-подібної кривої досліджено процес активізації та розвитку кризи, виділено чотири критичні точки, у яких доцільно здійснювати цілеспрямовані керовані зміни в діяльності підприємства, які мають забезпечити його розвиток.

**Ключові слова:** підприємство, розвиток, рушійні сили, криза, процес, графік.

**Вступ.** Розвитку як загальному явищу не властива рекурентна каузальність, розвиток як процес, у ході якого відбуваються кількісні та якісні зміни об'єкта (системи), потребує певного імпульсу, першопричини, якою, власне, є рушійна сила розвитку.

Рушійну силу розвитку підприємства слід розуміти як спільний взаємозумовлений вплив низки чинників, що утворюють певну сукупність, у якій ці чинники поєднуються, зумовлюють, підсилюють або пригнічують вплив один одного, тобто перебувають у певній взаємодії та взаємозумовленості.

Рушійні сили розвитку підприємства численні. Їхній докладний аналіз надано у [1, с. 168–206]. До рушійних сил розвитку підприємства, які визнаються більшістю дослідників, належить, хоча і з певними обмовками, криза в діяльності підприємства. За законами діалектики вирішення кризи може бути як деструктивним, коли стан системи погіршується, виникають стійкі тенденції її деструктуризації тощо, так і конструктивним, коли система переходить до упорядкованішого та досконалішого стану.

Сучасні економісти визнають, що кризові атрибути можуть і позитивно впливати на розвиток підприємства, якщо вони спричиняють трансформацію функціонування підприємства [2, с. 48], що криза містить події, які створюють нові умови для досягнення успіху [3, с. 197], розглядають економічну кризу як об'єктивно необхідне явище, що дає поштовх для повної модернізації діяльності підприємства [4]. У багатьох публікаціях підкреслюється, що криза є переломним етапом на шляху подальшого розвитку підприємства (за Р. Козелле-

\* **Юрій Сергійович Погорелов** – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та аудиту, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, [vspogorelov@yandex.ru](mailto:vspogorelov@yandex.ru)

\*\* **Ганна Олександрівна Надьон** - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ком, ледве вимірним [5], який «відкриває те, що в нормальній ситуації є незримим, що дозволяє підприємствам навчатися та мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни» [6], що потребує від підприємства «вчасного реагування на ранні вияви кризи з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства та фази розвитку кризи» [7], «якісно нового реагування для подолання загрози руйнування» [8, с. 6].

Поряд з визнанням оздоровчої ролі кризи у сучасній науковій літературі з розвитку підприємства явно недостатньо висвітлено питання, яким чином, у який спосіб менеджмент підприємства може перетворити кризу в діяльності на рушійну силу розвитку. Тому доцільно докладніше розглянути роль кризи як рушійної сили розвитку підприємства. Адже коли криза в діяльності підприємства вже трапилась і загрожує існуванню підприємства, то вирішення дилеми «врятування підприємства – розвиток підприємства» вирішується на користь врятування.

**Постановка задачі.** У діяльності підприємства кризи об'єктивно відіграють позитивну роль. Криза в діяльності підприємства є формою самонавчання підприємства, спонукає до нових можливостей розвитку, нових шляхів удосконалення, до розроблення та апробації нових антикризових методик, сприяє накопиченню досвіду антикризової діяльності, ставить підприємство в ситуацію вибору, примушує відмовитися від управлінських стереотипів і одночасно укріплює його перед наступними кризами.

Розвиток підприємства під впливом такої рушійної сили як криза в його діяльності є найскладнішим, оскільки потребує ретельного обґрунтування змісту та хронології змін, що мають здійснюватися у діяльності підприємства; здійснення саме тих змін, що ведуть підприємство до якісно нового стану, а не поновлення порушеного стану. Помилки, прорахунки, некомпетентність управлінців, недостатнє обґрунтування у здійсненні змін у діяльності підприємства, слабкий контроль змін можуть, як мінімум, лише наблизити підприємство до попереднього стану, відвернувши порушення у виконанні його функцій, а, як максимум, перетворити розвиток на свою протилежність і призвести до посилення кризи.

Тому потрібно знати, коли, у який момент часу менеджмент підприємства має бути готовим до внесення змін у його діяльність, які не стільки відновлюватимуть порушену її рівновагу та збалансованість, скільки сприяти переходу до якісного нового стану підприємства. Для цього необхідно розглянути процес активізації та розвитку кризи в діяльності підприємства.

**Результати.** Криза в діяльності підприємства є багатоаспектним і багатоплановим явищем, що примушує застосовувати в її дослідженні низку основних методологічних підходів.

З позицій функціонального підходу криза в діяльності підприємства становить собою невідповідність його стану та діяльності стану зовнішнього середовища, потребам суспільства, ринку через різні за масштабом, інтенсивністю та локалізацією порушення у виконанні функцій підприємства і, як наслідок, порушення збалансованості в діяльності підприємства.

Порушення у виконанні функцій підприємства можуть бути різними за масштабом та інтенсивністю. Саме функціональний підхід дозволяє виявити локалізацію порушень.

Залежно від масштабу та інтенсивності порушень у виконанні функцій підприємства виникає поняття «форма кризи»:

— кризове явища (незначні за масштабом та інтенсивністю порушення, що не мають систематичного характеру та вагомих наслідків, відносно легко усуваються, для чого не потрібні значні час та ресурси);

— кризова ситуація (значні за масштабом та інтенсивністю порушення, що спричиняють негативний вплив на діяльність підприємства та її результати, деякі з них мають систематичний характер і для їхнього усунення потрібні значні час, зусилля та ресурси);

— кризовий стан (порушення такого масштабу та інтенсивності, що спричиняють неспроможність підприємства виконувати свої функції, внаслідок чого можливі призупинення діяльності, зовнішнє втручання до неї; для відновлення спроможності підприємства виконувати свої функції потрібні не лише значні час, зусилля та ресурси, а й швидкі зміни в діяльності підприємства революційного характеру).

Наявність кількох форм кризи в діяльності підприємства, кожна з яких змінює іншу, є підтвердженням того, що криза в діяльності підприємства не виникає раптово, це циклічне явище, що зароджується, розвивається і закінчується з тим, щоб зародитися знову.

Для визначення форми кризи в діяльності підприємства розроблено симптомокомплекс і методику визначення вираженості симптомів.

Виходом з кризи у будь якій її формі може бути тільки новий стан підприємства, який буде відповідати стану зовнішнього середовища, але такий новий стан буде відрізнятися від наявного, буде його заперечувати. Новий стан підприємства може бути гіршим за попередній і тоді виявляється руйнівний характер кризи, а може бути і кращим завдяки розвитку внаслідок оздоровчого характеру кризи.

На вищому рівні абстракції зв'язок кризи в діяльності підприємства та його розвитку (не лінійний, а можливий причинно-наслідковий) прямо впливає з одного з фундаментальних законів діалектики, а саме закону заперечення заперечення. Криза є таким станом підприємства, що заперечує його попередній стан, тобто криза в діяльності підприємства виявляється як заперечення заперечення його попереднього стану, а як рушійна сила його розвитку породжує протиріччя, яке необхідно конструктивно вирішувати.

Розвиток підприємства становить собою його перехід до якісно нового стану, в якому у підприємства з'являються нові властивості та спроможності, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, які сприяють здатності підприємства вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі. Такий перехід відбувається шляхом цілеспрямованих керованих змін у діяльності підприємства, які ведуть до його якісно нового стану.

Локалізація у часі та просторі цілеспрямованих керованих змін, що мають привести до якісно нового стану підприємства, для яких криза в діяльності підприємства створює підстави, визначається за результатами аналізу процесу активізації та розвитку кризи, принципову послідовність якого надано на рис. 1.



Рис. 1. Принципова схема аналізу процесу активізації та розвитку кризи в діяльності підприємства

Активізація та розвиток кризи в діяльності підприємства в будь-який її формі є етапами загального кризового процесу, що відбувається за класичною S-подібною кривою (рис. 2). Ці етапи кризового процесу перебігають по-різному завдяки притаманним їм особливостям.

На етапі активізації кризи активується атрибут системи «підприємство» криза. Такий атрибут може перебувати в неактивному стані (суто теоретичне припущення), умовно неактивному стані (достатньо короткий період часу), а може під постійним і безперервним впливом кризогенеруючих чинників (термін уведено З.С. Шершньовою [9]) активуватися.

Зміст процесу активізації кризи виявляється в тому, що у виконанні функцій підприємства з'являються вже помітні та відчутні за наслідками порушення, які можна ідентифікувати за певними симптомами. Якщо порушення у виконанні функцій підприємства непомітні, то система підприємства перебуває у квазістабільному стані, в якому атрибут кризи є умовно неактивним.

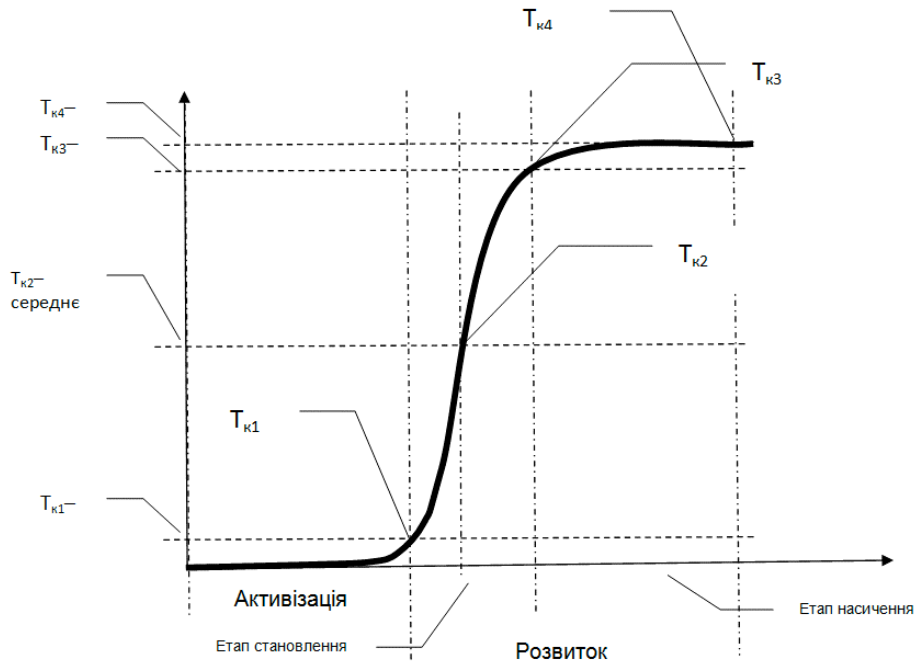


Рис. 2. Етапи активізації та розвитку кризового процесу в діяльності підприємства

Активізація форм кризи в діяльності підприємства має імовірнісний характер, унаслідок чого вона може за однакових умов (однаковий за інтенсивністю вплив сукупності однакових чинників) як відбутися, так і не відбутися. Ймовірність активізації кризи в діяльності підприємства залежить ще від схильності підприємства до активізації кризи та рівня його самоорганізації.

Якщо активізацію кризи в діяльності підприємства у будь-якій її формі не зупинити або пригальмувати (точка  $T_{к1}$  на рис. 2), розпочинається другий етап — процес розвитку кризи. На противагу активізації етап розвитку кризи у будь-якій формі є структурованим і складається зі двох стадій: становлення та насичення кризи.

Розвиток кризи у будь-якій формі починається після проходження точки 1 ( $T_{к1}$ ). Якщо не вжито заходів з гальмування активізації кризи, починається стадія становлення кризи: відбувається накопичення порушень у виконанні функцій підприємства, порушення у закріплюються, набувають стійкого характеру, збільшуються їхній масштаб і глибина.

Стадія становлення кризи в діяльності підприємства у будь-якій формі складається з двох зон: перша зона триває до точки 2 ( $T_{к2}$ ). У межах першої зони розвиток кризи має рівноприскорений характер, який виявляється в тому, що масштаб і глибина кризи збільшуються однаковими темпами, тобто спостерігається відповідність динаміки зростання масштабу та збільшення глибини порушень у виконанні функцій підприємства. Для зростання масштабу та збільшен-

ня глибини порушень у виконанні функцій підприємства в межах цієї зони властива зворотність, тобто з використанням інструментарію антикризового управління можна уповільнити динаміку зростання масштабу та збільшення глибини порушень у виконанні функцій підприємства або навіть досягти її від'ємності, зменшити масштаб і глибину порушень у виконанні функцій підприємства або навіть усунути їх. При застосуванні дієвих інструментів антикризового управління (повернення до наявного стану) або способів розвитку підприємства (перехід до якісно нового стану) та достатності джерел фінансування можливо змінити вектор спрямованості кризового явища, кризової ситуації або кризового стану і використати їх як рушійну силу розвитку підприємства.

Після точки 2 ( $T_{к2}$ ) настає друга зона стадії розвитку – відбувається перехід від рівноприскореного розвитку кризи в будь-якій її формі до рівноуповільненого розвитку. Виявом цього є виникнення розбіжності в динаміці зростання масштабу та збільшення глибини порушень у виконанні функцій підприємства, через що позитивна динаміка зростання масштабу порушень у виконанні функцій підприємства уповільнюється, а динаміка збільшення глибини порушень збільшується. Це веде до збільшення глибини порушень у виконанні функцій підприємства, через що у межах другої зони стадії становлення процес розвитку кризи в діяльності підприємства становиться незворотним. Незворотність розвитку кризи в діяльності підприємства в будь-якій її формі означає, що не можна уповільнити або усунути динаміку зростання масштабу та збільшення глибини порушень у виконанні функцій підприємства або досягти її від'ємності, зменшити масштаб і глибину порушень у виконанні функцій підприємства навіть з використанням передових інструментів антикризового управління та повного фінансового забезпечення. Йдеться про те, що після критичної точки 2 неминучою становиться активізація кризової ситуації, якщо відбувався процес розвитку кризового явища, і кризового стану, якщо відбувався процес розвитку кризової ситуації.

Результатом стадії становлення на етапі розвитку кризи в діяльності підприємства слід вважати таку концентрацію порушень у виконанні функцій підприємства, яка зумовлює перехід у точці 3 ( $T_{к3}$ ) до іншої форми кризи. Після точки 3 ( $T_{к3}$ ) на графіку рис. 2 настає стадія насичення розвитку кризи в діяльності підприємства. На цій стадії втрачається динаміка зростання масштабу порушень у виконанні функцій підприємства, але спостерігається подальша динаміка збільшення глибини порушень у виконанні цих функцій. Це веде до продовження деформації функцій підприємства, деградації функціональних підсистем підприємства, що за відсутності відновлюючих змін або змін з розвитку підприємства створює підстави для активізації кризи у наступній формі - кризової ситуації, якщо відбувався розвиток кризового явища, і кризового стану, якщо відбувався розвиток кризової ситуації.

Наприкінці процесу активізації та розвитку – точка 4 ( $T_{к4}$ ) – криза в одній її формі за діалектичним законом переходу кількості до якості трансформується в іншу, більш негативну форму. Якщо відбувався розвиток кризового стану в діяльності підприємства, то на стадії насичення спостерігаються якісні перетворення підсистем системи «підприємство», за яких виконання функцій підприєм-

ства дезорганізується і настає деградація системи, що знаходить вираз у викривленні повноважень у виконанні функцій на підприємстві, деформації виконання функцій підприємства і виступає передумовою набуття системою підприємства нових якостей. Ці нові якості система підприємства набуває за результатами санації, передбанкрутних заходів або банкрутства.

Точки графіку активізації та розвитку кризового процесу в діяльності підприємства дозволяють визначити час, коли можна скористатися кризою як руйнівною силою і використати її вплив для розвитку підприємства. Проте спочатку менеджменту підприємства необхідно визначитися з тим, чому надаватиметься перевага – антикризовому управлінню або розвитку підприємства. Проте про альтернативність цих видів діяльності підприємства не йдеться, а лише про домінування одного з них.

На графіку активізації та розвитку кризового процесу в діяльності підприємства є точки, при наближенні до яких або їхньому проходженні є можливість сформулювати основні завдання антикризового управління і розвитку підприємства. Основою і антикризового управління підприємством, і його розвитку є зміни, але ці зміни здійснюються з різними цілями і мають різний характер. Головна їхня відмінність полягає у такому: зміни в антикризовому управлінні призначені для відновлення порушеного стану функціональних підсистем підприємства, тоді як зміни, що становлять зміст його розвитку, призначені для переходу системи «підприємство» до якісно нового стану. Крім того, в антикризовому управлінні можуть здійснюватися окремі локальні зміни, тоді як зміни, що здійснюються з метою розвитку доцільно поєднувати у проекти то програми розвитку.

Можливості розвитку підприємства протягом кризового процесу в діяльності підприємства показано у табл. 1.

Таблиця 1

**МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРОТЯГОМ  
КРИЗИСНОГО ПРОЦЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

| Точка    | Наближення до точки   | Після проходження точки  | Тип розвитку за критерієм домінуючих змін |
|----------|---|--|---|
| $T_{к1}$ | Дотримання попередньо вибраного вектора розвитку. Здійснення попередньо запланованих змін незалежно від впливу кризи, орієнтація на керовані зміни, підтримування заданої динаміки розвитку   | Дотримання асиметричного стосовно форм кризи інтенсивного розвитку підприємства, спрямованого на внутрішні зміни як відповідь на перебіг кризи, підтримування керованих змін у діяльності підприємства | Структурний, функціональний               |
| $T_{к2}$ | Необхідність переходу до випереджального, переважно екстенсивного розвитку, що дозволить здолати та «притушити» вплив кризи, орієнтація на революційний інноваційний розвиток, здійснення аутопідтримуючих змін у діяльності підприємства |  | Організаційний, функціональний            |
| $T_{к3}$ | Орієнтація на екстенсивний розвиток, що дозволить адаптуватися до кризи   | Орієнтація на підтримуючий інтенсивний розвиток, спрямований на підтримування і вдосконалення ключових компетенцій підприємства  | Організаційний, субстратний               |
| $T_{к4}$ | Орієнтація розвитку підприємства на досягнення принципово нового його стану відповідно до наслідків кризи   |  | Субстратний, структурний                  |

На сигмоїдному графіку кризового процесу точки  $T_{к1}$  і  $T_{к3}$  є точками перетину, з моменту досягнення яких суттєво змінюється швидкість кризового процесу. Тому можливості розвитку підприємства при досягненні цих точок і після їхнього проходження різні. По досягненні точки  $T_{к2}$  швидкість кризового процесу поступово, хоча і несуттєво уповільнюється.

Залежно від етапу кризового процесу доцільне використання певних способів розвитку підприємства, на кожному з етапів дієвість способів розвитку різна (табл. 2). Докладно способи розвитку підприємства описані у [1, с. 236–270]. У табл. 2 позначення «++» означає доцільність використання способу розвитку у точках кризового процесу; позначення «+» – можливість використання способу; позначення «-» – недоцільність використання способу.

Таблиця 2

**ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СПОСОБІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗАЛЕЖНО ВІД ТОЧОК КРИЗОВОГО ПРОЦЕСУ**

| Спосіб розвитку підприємства                              | Точки протікання кризи на підприємстві |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|
|   | $T_{к1}$                               | $T_{к2}$ | $T_{к3}$ | $T_{к4}$ |
| Організаційний розвиток                                   | ++                                     | ++       | -        | -        |
| «6 сигма»   | ++                                     | -        | -        | ++       |
| Сегментація споживачів підприємства                       | ++                                     | +        | +        | +        |
| Створення ключових компетенцій                            | ++                                     | ++       | +        | +        |
| Формування ланцюга нарощування цінності продукції         | +                                      | ++       | ++       | +        |
| Бенчмаркінг   | +                                      | ++       | ++       | +        |
| Операції цільового злиття-поглинання                      | -                                      | -        | ++       | ++       |
| Формування системи стосунків із клієнтами                 | +                                      | ++       | +        | -        |
| Інтеграція ланцюжка постачань                             | ++                                     | ++       | +        | +        |
| Тотальне управління якістю                                | +                                      | ++       | ++       | -        |
| Участь у стратегічних альянсах та об'єднаннях підприємств | ++                                     | ++       | -        | -        |
| Організація управління за операціями та процесами         | ++                                     | -        | +        | ++       |
| Реінжиніринг бізнес-процесів                              | ++                                     | ++       | +        | -        |
| Управління знаннями                                       | ++                                     | -        | -        | +        |
| Впровадження системи «Бережливе виробництво»              | ++                                     | ++       | +        | +        |
| Франчайзинг   | ++                                     | ++       | +        | +        |

Використання наданих способів розвитку можливе на будь-якому етапі кризового процесу на підприємстві, але переважність їхнього використання дозволяє вибрати саме той спосіб розвитку (або способи, оскільки вибір може бути множинним), який дозволяє за рахунок розвитку підприємства подолати наслідки кризи. Окремі способи розвитку підприємства доцільніше використовувати для



початкових форм кризи для її гальмування, зміни вектора, зменшення наслідків тощо. Інші способи розвитку дозволяють подолати наслідки кризи у певній формі вже на кінцевих стадіях її перебігу. Отже, вибір способів розвитку підприємства та їхнє використання дозволяють якщо й не усунути повною мірою кризу в діяльності підприємства в тій чи іншій її формі, то використати кризу як рушійну силу розвитку підприємства з одночасним зменшенням впливу її наслідків і доланням їх.

**Висновки.** Криза в діяльності підприємства розглядається як невідповідність його стану умовам, що склалися у зовнішньому середовищі. Така невідповідність виникає внаслідок порушень у виконанні функцій підприємства. Залежно від масштабу та глибини порушень у виконанні функцій підприємства криза виступає у формі кризового явища, кризової ситуації або кризового стану. Передумови для виникнення кризи в діяльності підприємства присутні завжди, що зумовило твердження про атрибутивний характер кризи. За певних причин (об'єктивного або штучного походження) атрибут кризи активується і в діяльності підприємства починається кризовий процес, у якому виділено етапи активізації та розвитку кризи.

За сучасними поглядами криза в діяльності підприємства вже не сприймається як виключно негативне явище, знайдені та досліджуються її позитивні риси, зокрема можливість для реалізації змін, що мають забезпечити розвиток підприємства. Проте при цьому криза не втрачає свого негативного впливу і тому важливо знати перебіг кризового процесу для того, щоб вдало вибирати час для здійснення змін у діяльності підприємства, які можуть привести до якісно нового стану підприємства.

У дослідженні кризового процесу використано класичну S-подібну криву, на якій виділено чотири критичні точки, у котрих принципово змінюється характер кризового процесу. Саме в цих точках (при наближенні до них або одразу після їхнього проходження) доцільно здійснювати цілеспрямовані керовані зміни в діяльності підприємства, які мають забезпечити його розвиток.

### **Література**

1. *Погорелов Ю. С.* Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : [монографія] / Ю. С. Погорелов. — Харків: АдвАТМ, 2010. — 352 с.
2. *Лігоненко Л. О.* Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л. О. Лігоненко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
3. *Пушкарь А. И.* Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : [научное издание] / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Харьков: ООО "Модель Вселенной", 2001. — 452 с.
4. *Фучеджи В. І.* Особливості антикризового управління підприємством / В. І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. Одеського держ. екон. ун-ту. Вип. 38. — Одеса: ОДЕУ, 2010. — С. 361-366.
5. *Koselleck R.* Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten / R. Koselleck. — Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1989. — 389 s.
6. *Денисюк О. Г.* Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств / О. Г. Денисюк, О. Ю. Дерев'янка // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. — 2015. — №1(71). — С. 80-88.

7. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування / Я. В. Ромашова // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — №4. — С. 45-49.
8. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : [учеб. пособие] / А. Д. Чернявский. — К.: МАУП, 2000. — 204 с.
9. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / З. Є.Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2004. — 196 с.

### References

1. Pohorelov Yu. S. (2010). Pryroda, rushyjni syly ta sposoby rozvytku pidpryyemstva. Kharkiv: AdvATM.
2. Lihonenko L. O. (2005). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom. Kyi'v: Kyviv. nats. torh.-ekon. un-t.
3. Pushkar' A. I., A. N. Trided and A. L. Kolos (2001). Antikrizisnoe upravlenie: modeli, strategii, mekhanizmy. Khar'kov: OOO "Model' Vselennyi".
4. Fuchedzhy V. I. (2010). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom. Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 38: 361-366.
5. Koselleck R. (1989). Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
6. Denysyuk O. H. and Derev'yanko O. Yu. (2015). Sutnist', klasyfikatsiya ta prychny vynyknennya kryz u diyal'nosti pidpryyemstv. Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky, vol. 1(71): 80-88.
7. Romashova Ya. V. (2016). Kryza na riznykh stadiyakh zhyttyevoho tsyklus pidpryyemstva: prychny ta napryamy reahuvannya. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4: 45-49.
8. Chernyavskiy A. D. (2000). Antikrizisnoe upravlenie. Kyi'v: MAUP.
9. Shershn'ova Z. Ye. and Obors'ka S. V. (2004). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom. Kyi'v: KNEU.

### КРИЗИС В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЕГО РАЗВИТИЯ

**Погорелов Ю.С.**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета Полтавского национального технического университета имени Юрия Кондратюка  
**Надён А.А.**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Восточноукраинского национального университета имени Владимира Даля

**Аннотация.** Кризис в деятельности предприятия рассмотрен как движущая сила его развития. Раскрыта сущность кризиса в деятельности предприятия с использованием основных методологических подходов. За системным подходом кризис в деятельности предприятия является атрибутом системы предприятия, который по определенным причинам активи-

зируется и начинает развиваться. С позиций функционального подхода кризис в деятельности предприятия рассматривается как нарушения в исполнении функций предприятия. С позиций процессного подхода кризис в деятельности предприятия является циклическим процессом. С использованием классической S-подобной кривой исследован процесс активизации и развития кризиса, выделены четыре критических точки, в которых целесообразно осуществлять целеустремленные управляемые изменения в деятельности предприятия, которые должны обеспечить его развитие.

**Ключевые слова:** предприятие, развитие, движущие силы, кризис, процесс, график.

### **CRISIS IN AN ENTERPRISE ACTIVITY AS MOTIVE FORCE OF ITS DEVELOPMENT**

**Y.S. Pogorelov**, doctor of economic sciences, assistant professor, head of the chair of accounting and audit of Poltava National technical Yuri Kondratyuk University

**A.A. Naden**, doctor of economic sciences, professor, professor of the chair of management and marketing of East-Ukrainian Volodimir Dahl National University.

**Abstract.** Crisis in an enterprise activity is considered as motive force of its development. Essence of crisis in the enterprise activity is disclosed using main methodological approaches. According to concepts of system approach crisis in the enterprise activity is an attribute of system of an enterprise that may be activated and starts developing by its own lifecycle on any stage of enterprise lifecycle. According to concepts of functional approach, crisis in the enterprise activity may be considered as inclination or disruption in enterprise functions performing that cause to discrepancy of enterprise state to conditions of external environment. It is shown that depending on measure and intensity of disruptions crisis has forms of crisis phenomenon, crisis situation and crisis state. Forms of crisis emerge in considered sequence as an effect of "falling domino" if in crisis management of the enterprise necessary solutions and actions are not made. According to concepts of process approach crisis in the enterprise activity may be considered as cyclical repeating process. Using classical S-form curve process of activation and evolution of crisis in any form is researched. Four critical points in such process are suggested and described. It is shown that it is expedient to make target-oriented controllable changes in enterprise activity that should provide its development in the suggested points of development of the crisis.

**Keywords:** enterprise, development, motive forces, crisis, process, graph.