

УДК 658.15

JEL Classification: G33; G34; M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

Р. С. Шаранов, асп.

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*

## Алгоритм антикризового управління підприємства

Статтю присвячено дослідженню процесу антикризового управління підприємства. З'ясовано, що протягом останніх років велика кількість підприємств в Україні отримують збитки, що пов'язано як з внутрішніми проблемами в країні, так і з появою нової коронавірусної кризи. Запропоновано алгоритм антикризового управління підприємства, який враховує особливості діяльності малих, середніх та великих суб'єктів господарювання. Зазначено практичну значимість наведеного алгоритму, що полягає у завчасному виявленні та послідовному подоланні проблем у діяльності вітчизняних підприємств у нестабільному економічному середовищі.

**криза, антикризове управління, підприємство, стратегія, малий бізнес, середній бізнес, великий бізнес**

Р. С. Шаранов, асп.

*Університет таможенного дела и финансов, г. Днепр, Украина*

## Алгоритм антикризисного управления предприятия

Статья посвящена исследованию процесса антикризисного управления предприятия. Выяснено, что в последние годы большое количество предприятий в Украине получают убытки, что связано как с внутренними проблемами в стране, так и с появлением нового коронавирусного кризиса. Предложен алгоритм антикризисного управления предприятия, учитывающий особенности деятельности малых, средних и больших субъектов хозяйствования. Указано практическую значимость приведенного алгоритма, которая заключается в заблаговременном выявлении и последовательном преодолении проблем в деятельности отечественных предприятий в нестабильной экономической среде.

**кризис, антикризисное управление, предприятие, стратегия, малый бизнес, средний бизнес, большой бизнес**

**Постановка проблеми.** З кризовими явищами зіштовхуються підприємства усіх країн, однак у розвинутих країнах на більшості підприємств антикризове управління є постійно діючою системою, що дає змогу завчасно виявити та подолати кризові загрози. В Україні підприємства до антикризового управління вдаються, в кращому випадку, тільки з початком кризових явищ у своїй діяльності. Таким чином, в умовах нестабільного розвитку як світової, так і вітчизняної економіки важливе значення для підприємств відіграє формування постійно діючої системи антикризового управління, що буде діяти на основі алгоритму, який здатен забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Система антикризового управління підприємства повинна ґрунтуватись на своєчасній та дієвій реакції щодо факторів впливу, особливо зовнішніх, на функціонування підприємства. Від ефективності антикризового управління на підприємстві, провідні роль в якому відіграє алгоритм його реалізації, залежить не тільки успішне подолання кризових явищ, а й запобігання їх виникнення в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес антикризового управління на підприємстві, зокрема алгоритм його реалізації, досліджували як вітчизняні, так і закордонні дослідники, серед яких І. Бланк [2], В. Маховка [9], О. Старинець [11], А. Ткаченко [12], С. Телін [12], Ю. Міщенко [10] та інші. Вчені розглядали антикризове управління як процес, що складається з певних етапів, за допомогою яких можна подолати кризові явища на підприємстві. Так, І. Бланк [2], В. Маховка [9], А. Ткаченко

та С. Телін [12] у своїх роботах наводять загальні етапи процесу антикризового управління на підприємстві. О. Старинець [11] та Ю. Міщенко [10] розглядають процес антикризового управління з урахуванням особливостей галузей – телекомунікаційних та харчових підприємств відповідно. Але у дослідженнях відсутня єдність поглядів на процес антикризового управління підприємства, в тому числі і на алгоритм його реалізації. Крім того, відсутнє розмежування процесу антикризового управління на малих, середніх та великих суб'єктах господарювання, що обумовлює подальше дослідження цієї проблеми.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є формування дослідження алгоритму антикризового управління, який враховує особливості діяльності малих, середніх та великих суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Світова криза, спричинена пандемією, стала викликом для багатьох вітчизняних підприємств. За підсумками 2020 року 29% підприємств в Україні отримали збиток [5]. Для порівняння в 2019 році цей показник становив 26,4%, що достатньо високо навіть для доковідного періоду. Такий результат говорить про те, що криза в 2020 році тільки посилила і без того важке становище підприємств в Україні. Найбільша кількість збиткових підприємств в 2020 році зосереджена в сферах культури і спорту (46,6%), тимчасового розміщення і харчування (41,2%) та операцій з нерухомим майном (39,4%) [5] – такий результат насамперед пов'язаний з карантинними обмеженнями та локдауном.

Ефективність управління підприємством в кризових ситуаціях залежить від запровадження системи антикризового управління. Антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме використання і здійснення відповідних інструментів та процедур [3]. Під антикризовим управлінням розуміється процес, який складається з відповідних етапів. Проте, антикризове управління, в тому числі і процес, відрізняється в залежності від розміру підприємства.

Так особливістю антикризового управління суб'єктів великого підприємства, полягає в тому, що на таких підприємствах зазвичай діє превентивне антикризове управління, з найманим антикризовим менеджером або навіть відділом, що дозволяє вчасно виявити внутрішні або зовнішні ознаки кризи для недопущення подальшого розповсюдження. У той же час на малих та середніх підприємствах здебільшого відсутнє превентивне антикризове управління, що ускладнює виявлення ознак кризового стану, а суб'єктом антикризового управління виступає сам підприємець (керівник), оскільки кількість персоналу обмежена та залучення консультантів несе додаткові витрати. І, таким чином, поширення кризи на таких підприємствах дуже швидке і зволікання із впровадженням антикризових заходів може бути критичним [4]. Отже, процес антикризового управління має враховувати особливості діяльності малих, середніх та великих суб'єктів господарювання.

Сформований алгоритм антикризового управління підприємства (рис. 1) передбачає виконання таких послідовних взаємопов'язаних етапів: діагностика суб'єкту господарювання (малого, середнього, великого), визначення наявності кризи та її причин, розроблення стратегії усунення загрози, розроблення антикризових заходів усунення загрози, реалізація обраних заходів та контроль за їх виконанням, оцінка ефективності заходів, виявлення причин неефективності заходів (у разі неподоланні кризи) та усунення загрози.

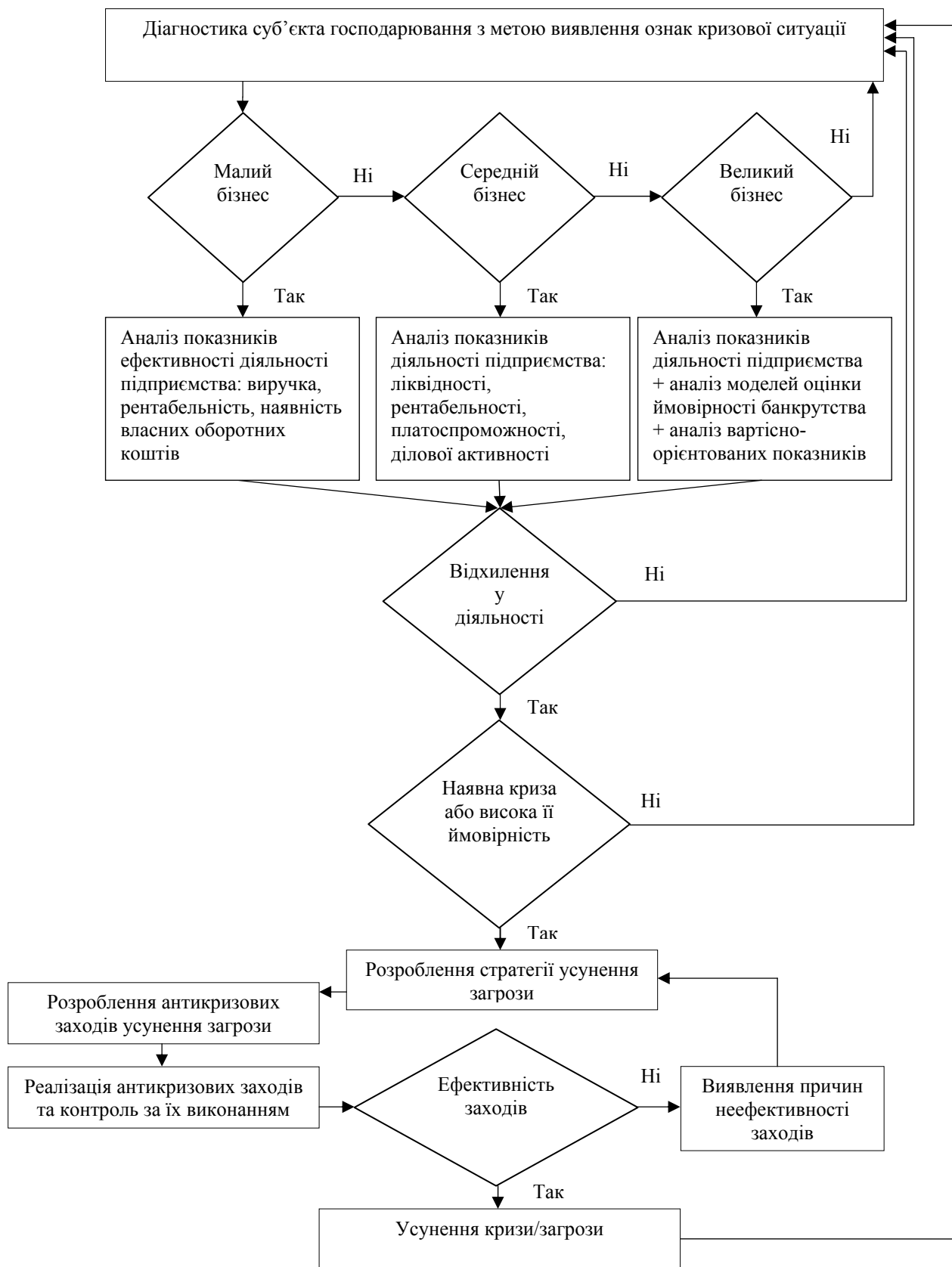


Рисунок 1 - Алгоритм антикризового управління підприємства

Джерело: розроблено автором

Перший і один із найважливіших етапів – діагностика. Під діагностикою розуміють визначення стану об'єкта, явища або процесу управління на основі проведення дослідження і виявлення слабких місць. Діагностика є вихідним пунктом розробки планів і прогнозів, так як без чіткого аналізу неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта або процесу [1]. В нашому випадку діагностика є засобом виявлення кризових явищ на підприємстві та недопущення банкрутства в майбутньому. Первинною операцією антикризового управління є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, так як він забезпечує базу для оцінки факторів виникнення кризової ситуації.

Варто зазначити, що діагностика малих, середніх та великих суб'єктів господарювання значно відрізняється.

Під час діагностики суб'єктів малого підприємництва варто аналізувати, особливо в динаміці, такі показники, як виручка, рентабельність діяльності та наявність власних оборотних коштів. Підприємцю необхідно щотижня аналізувати стан власного бізнесу і в першу чергу вести графік щотижневих обсягів виробництва (виручки). Якщо графік покаже спад обсягів реалізації, то це може слугувати ознакою початку кризових процесів на підприємстві. Використання моделей прогнозування банкрутства є малоефективними та нерекомендованими для малого бізнесу.

Діагностика суб'єктів середнього підприємництва має бути вже більш повною і характеризувати всі сторони діяльності підприємства. Комплексний аналіз підприємства має проводитись за наступними напрямками:

- оцінка стану виробництва та реалізації продукції;
- оцінка забезпеченості виробничими ресурсами;
- аналіз фінансових результатів;
- аналіз фінансового стану;
- оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності.

Під час діагностики суб'єктів великого підприємництва варто застосовувати комплексний аналіз діяльності підприємства, моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства та проводити аналіз вартісно-орієнтованих показників.

Існує велика кількість моделей оцінки ймовірності банкрутства як зарубіжних (моделі Альтмана, Ліса, Спрінгейта тощо), так і вітчизняних (моделі Колишкіна, Іркутська, Терещенка, Матвійчука, Мартиненка тощо). Але, незважаючи на існуючу кількість підходів до прогнозування банкрутства, немає єдиної сформованої методики, яка зможе достовірно оцінити ймовірність настання банкрутства підприємства. Проте, з усіх моделей діагностики настання ризиків банкрутства, на великих вітчизняних підприємствах можна застосовувати, наприклад, моделі Терещенка, Матвійчука та Мартиненка, оскільки вони найбільше відповідають вимогам української економіки. Але, все ж таки, для більшої об'єктивності необхідно оцінювати діяльність підприємства комплексно, аналізуючи і інші показники.

Серед вартісно-орієнтованих показників при антикризовій діагностиці варто аналізувати такі як: економічна додана вартість (EVA), приріст економічної доданої вартості порівняно з попереднім періодом ( $\Delta EVA$ ), рентабельність вкладеного в операційну діяльність капіталу (ROCE), рентабельність всього інвестованого капіталу (ROIC) та інші. Їх аналіз дає зрозуміти чи створює підприємство вартість у результаті господарської діяльності або навпаки поглинає її та якоперативно реагувати на негативні фактори, що можуть вплинути на вартість компанії.

Якщо за результатами діагностики виявлено відхилення або ознаки кризового стану підприємства, необхідно визначити причини, які це зумовили. І наступним етапом є формування стратегії усунення даної загрози.

Стратегія в антикризовому управлінні має вирішальне значення. Антикризова стратегія – це комплекс дій на відповідний період часу, що дозволяє підприємству подолати кризові явища та зміцнити свої позиції на ринку. Основні цілі антикризової стратегії мають бути направлені на усунення основних причин виникнення кризи, через зменшення впливу відповідних факторів і з урахуванням наявних обмежень. У середині однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, що включають в себе комплекс антикризових заходів, спрямованих на досягнення цілей обраної стратегії.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від того, наскільки правильно обрана антикризова стратегія. Антикризові стратегії для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання є спільними, однак, при виборі слід враховувати можливість її реалізації на певному підприємстві. Враховуючи те, що криза на підприємстві проходить певні етапи [7], то перед формуванням стратегії важливо з'ясувати на якому саме етапі кризи знаходиться підприємство (табл. 1). Якщо кризові процеси на підприємстві тільки починаються, то можна використовувати стратегії, які направлені на підвищення продуктивності виробництва, маркетингової діяльності, збільшення частки ринку тощо. Якщо криза більш глибока, то вже потрібно застосувати ряд фінансових стратегій на підвищення ліквідності та зміцнення платоспроможності.

Таблиця 1 – Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	Організаційна стратегія, кадрова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, стратегія попередження кризи, стратегія вичікування.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	Маркетингова стратегія, виробнича стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інновацій, стратегія лідерства за витратами, стратегія протидії, стратегія вичікування, стратегія концентрації.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	Стратегія мінімізації витрат, стратегія повороту, стабілізаційна стратегія, наступальна стратегія, стратегія оборони, захисна стратегія, стратегія протидії, стратегія реструктуризації, стратегія трансформації.
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники ліквідності та платоспроможності підприємства.	Фінансова стратегія, стратегія мінімізації витрат, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія збирання врожаю, стратегія зростання.

## Продовження таблиці 1

Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	Фінансова стратегія, стратегія злиття, стратегія ліквідації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації, стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	Стратегія ліквідації, стратегія виходу, стратегія злиття, санація.

Джерело: розроблено автором

У табл. 1 наведені можливі антикризові стратегії, які можуть використовуватись при подоланні кризи на певному її етапі. Їх різноманітність дозволяє підприємству обрати таку, яка найбільш доцільна на певному етапі розвитку організації та відповідає сформованій загальній стратегії підприємства.

Після того як визначено стратегію, наступним етапом є розробка тактичних дій і антикризових заходів (рис. 2).

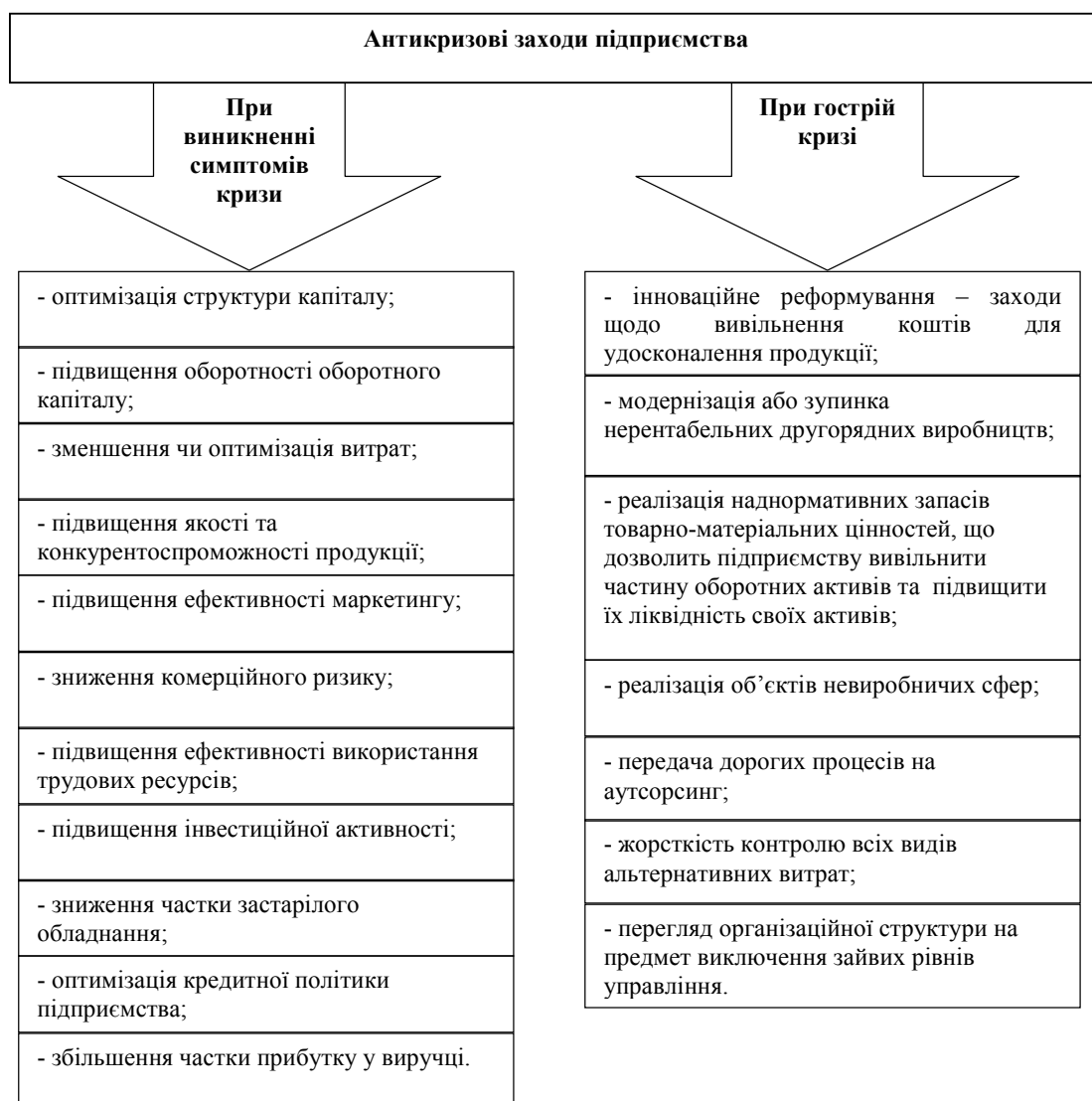


Рисунок 2 – Різноманітність антикризових заходів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6; 8]

Набір антикризових заходів є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від стадії кризового процесу, галузі діяльності, розмірів, організаційно-правової форми, особливостей управління тощо. Антикризові заходи формуються у вигляді конкретних завдань, які є необхідними в даний момент. Підприємству необхідно обирати такі заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії.

Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, відбувається останній етап – оцінка ефективності впроваджених антикризових заходів.

Оцінка ефективності антикризових заходів полягає у [13]:

– зміні найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності за період антикризового управління в порівнянні з початком реалізації антикризових заходів;

– швидкості отримання позитивних змін за одиницю часу;

– економічності отримання позитивного ефекту (співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату);

– достатності змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства (порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства).

Якщо заходи щодо подолання кризи виявилися неефективними, і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство має повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової стратегії виходу з кризи. Якщо заходи вдалі, то відповідно до алгоритму, відбувається подолання кризових процесів на підприємстві і процес антикризового управління продовжується – повертається до першого етапу – постійної діагностики кризового стану.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В ході проведеного дослідження визначено, що процес антикризового управління, зокрема алгоритм його реалізації, має складатися з таких етапів як: діагностика, визначення наявності кризи та її причин, формування стратегії подолання кризових явищ, запровадження заходів подолання кризи та оцінка ефективності обраних заходів. Варто зазначити, що антикризове управління має певні особливості залежності від розміру суб'єкта підприємництва. Тому розроблений алгоритм антикризового управління підприємства враховує специфіку функціонування малих, середніх та великих суб'єктів господарювання. Таким чином, завдяки запропонованому алгоритму підприємство зможе не тільки вчасно виявити та подолати загрози, а й забезпечити постійний моніторинг його діяльності.

Подальші дослідження будуть спрямовані на формування механізму антикризового управління підприємства.

## Список літератури

1. Балашов А.П. Антикризисное управление: уч. пособ. Новосибирск, 2010. 346 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Київ: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
3. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №6 (80). С. 23-29.
4. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. *Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна*, 19 лют. 2021 р. Харків :ХНАУ, 2021. 512 с.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2021).

6. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 12.09.2021).
7. Жданов В.Ю. Диагностика риска банкротства промышленных предприятий (на примере предприятий авиационно – промышленного комплекса): дисс. ...к.э.н. : 08.00.13 / Москва, 2012. 225с.
8. Козлюк Г. Д., Недрянко А. А. Антикризисные мероприятия по преодолению кризисной ситуации на предприятии. *Международный экономический форум*. 2013. № 3. URL: <https://soldatbiz.ru/%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%BE> (дата звернення: 12.09.2021).
9. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225.
10. Мищенко Ю. И. Алгоритм антикризисного управления предприятием пищевой промышленности. *Экономический вестник Южного Федерального округа*. 2007. № 6. С. 110-115.
11. Старинець О. Г. Алгоритм антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 13. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/13-2017> (дата звернення: 12.09.2021).
12. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122-124.
13. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ\\_P213-214.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf) (дата звернення: 12.09.2021).

## References

1. Balashov, A.P. (2010). *Antikrizisnoe upravlenie [Crisis management]*. Novosibirsk [in Russian].
2. Blank, I.A. (2006). *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem [Financial crisis management of the enterprise]*. Kyiv: Ёljgha, Nyka-Centr [in Russian].
3. Vatchenko, O.B., & Sharanov, R.S. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpriemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha v Ukraini [Crisis management in an uncertain market environment in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of system approach in economy*, 6, 23-29 [in Ukrainian].
4. Vatchenko, O.B., & Sharanov, R.S. (2021). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia riznykh form subiektiv hospodariuvannia [Features of crisis management of various forms of business]. Proceedings from Economic readings: *Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia., prysviach. 85-richnomu yuvileiu profesora V.I. Shyiana (19 liutoho 2021 roku) - International scientific-practical conference dedicated to the 85th anniversary of Professor V.Y. Shiyana*. (pp. 276-278). Kharkiv: KhNAU [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Zhadko, A.O. (2011). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist, etapy zdiisnennia ta osnovni antykryzovi zakhody [Crisis management of the enterprise: essence, stages of implementation and basic anti-crisis measures]. *intkonf.org*. Retrieved from <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> [in Ukrainian].
7. Zhdanov, V.YU. (2012). Diagnostika riska bankrotstva promyshlennykh predpriyatij (na primere predpriyatij aviacionno – promyshlennogo kompleksa) [Diagnostics of the risk of bankruptcy of industrial enterprises (example on the enterprises of the aviation - industrial complex)]. *Candidate's thesis*. Moscow [in Russian].
8. Kozlyuk, G.D., & Nedryanko, A.A. (2013) Antikrizisnye meropriyatiya po preodoleniyu krizisnoj situacii na predpriyatii [Anti-crisis measures to overcome the crisis situation at the enterprise]. *Mezhdunarodnyj ekonomicheskij forum - International Economic Forum*, 3. Retrieved from <https://soldatbiz.ru/%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%BE> [in Russian].
9. Makhovka, V.M. (2012). Protses, metody ta funktsii antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [The process, methods and functions of crisis management in the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade: Economic Sciences*, 1, 219-225 [in Ukrainian].



10. Mishchenko, YU.I. (2007). Algoritm antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem pishchevoj promyshlennosti [Crisis management algorithm of the food industry enterprise]. *Ekonomicheskij vestnik YUzhnogo Federal'nogo okruga – Economic Bulletin of the Southern Federal District*, 6, 110-115 [in Russian].
11. Starynets, O.H. (2017). Alhorytm antykryzovoho upravlinnia telekomunikatsiinymy pidpryiemstvamy [Crisis management algorithm of telecommunication enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 13. Retrieved from <http://www.market-infr.od.ua/uk/13-2017> [in Ukrainian].
12. Tkachenko, A.M., & Telin, S.V. (2010). Antykryzove upravlinnia yak odne z napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Crisis management as one of the ways to increase the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 3, 122-124 [in Ukrainian].
13. Iankovets, T.M. (2016). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia antykryzovykh zakhodiv na pidpryiemstvi [Evaluation of the effectiveness of the implementation of anti-crisis measures at the enterprise]. *er.knutd.edu.ua*. Retrieved from [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ\\_P213-214.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf) [in Ukrainian].

**Roman Sharanov**, Postgraduate

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

### **Enterprise Crisis Management Algorithm**

The article devotes to the study of the enterprise crisis management process. In recent years, a large number of enterprises in Ukraine have suffered losses. This result related to both the internal problems in the country and the emergence of a new coronavirus crisis. Thus, in the conditions of unstable development of both world and domestic economy, the formation of the crisis management system is important for enterprises.

Thus, the enterprise crisis management algorithm offered, which takes into account the peculiarities of the activity of small, medium and large business entities. The algorithm consists of the following stages: diagnostics of the business entity (small, medium, large), determining the crisis and its causes, developing a strategy to eliminate the threat, developing crisis measures to eliminate the threat, implementation of selected measures and monitoring their implementation, identifying the reasons for the ineffectiveness of measures (in case of overcoming the crisis) and eliminating the threat.

There is a significant difference in crisis management between different businesses at the diagnostic stage. For small businesses, the diagnosis consists of assessing revenue, profitability, working capital. Diagnosis of medium-sized enterprises should be comprehensive and cover all areas of enterprise activity. Diagnosis of large enterprises consists of both comprehensive diagnostics and models for assessing the level of bankruptcy. Crisis management strategies and measures for small, medium and large businesses are common; however, the choice should take into account the possibility of their implementation in a particular enterprise. Depending on the stage of the crisis, the recommended strategies and crisis management measures.

In consequence of the proposed algorithm, the company will be able to timely identify and overcome threats, and ensure continuous monitoring of its activities. It was indicated the practical significance of the above algorithm, which consists in early detection and consistent overcoming of problems in the activity of domestic enterprises in an unstable economic environment.

**crisis, crisis management, enterprise, strategy, small business, medium business, big business**

*Одержано (Received) 08.03.2021*

*Прорецензовано (Reviewed) 15.05.2021*

*Прийнято до друку (Approved) 31.05.2021*