

Диагностика стадии кризисной ситуации на основе мониторинга внутренней среды предприятия

В окружающей и внутренней среде предприятия постоянно происходят изменения, являющиеся возбудителями кризисной ситуации, при этом опасность развития кризисной ситуации заключается в резком снижении конкурентоспособности предприятия и появлении реальной угрозы его банкротства. В этой связи для предприятия становится крайне важно своевременно на ранней стадии обнаружить и предотвратить развитие кризисной ситуации. Предотвращение кризисной ситуации на ранних стадиях более эффективно, так как конкурентные преимущества фирмы еще не утрачены, и высшее руководство располагает достаточным временем для разработки эффективных мер упреждения ее развития. Тогда как на поздних стадиях предприятие, как правило, имеет неудовлетворительное финансовое состояние, полностью утрачивает все конкурентные преимущества, а недостаток времени снижает вероятность благоприятного исхода, проводимых мероприятий. Таким образом, установления наличия и определения стадии кризисной ситуации должно стать одним из важнейших аспектов мониторинга среды фирмы.

Процесс организации мониторинга внутренней среды фирмы делает необходимым формирование системы показателей, изменение которых позволяет диагностировать возникновение кризисной ситуации и определить стадию ее развития. Чаще всего внутреннюю среду предприятия принято рассматривать как стратегический (внутренний) потенциал, включающий совокупность элементов (частные потенциалы). В экономической литературе нет единства мнений относительно количества и сущности этих элементов, некоторые авторы отмечают, что «границы» потенциала «расплывчаты, и его факторы не вполне определены» [1].

Обобщение подходов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что областями наблюдения внутренней среды предприятия должны стать те его сферы, в которых наличие кризисной ситуации проявляется в первую очередь. По мнению западных специалистов, такими сферами являются: финансы, сбыт, материально-техническое обеспечение, персонал [2-5], кроме того, авторы утверждают, что для каждой стадии кризисной ситуации характерен свой уровень проблем. Так, на ранней стадии появляются стратегические проблемы – «кризис стратегии», которые, в первую очередь, отражаются в показателях, характеризующих сбытовую, финансовую, материально-техническую сферу, а также персонал. На промежуточном этапе на первый план выходят проблемы эффективности производственно-хозяйственной деятельности – «кризис результата», на поздней – возникают сложности с финансовым состоянием предприятия – «кризис ликвидности».

Для предприятия является крайне важным не только выявить кризисную ситуацию, но и определить стадию развития, так как от этого, в первую очередь, зависит выбор мероприятий, направленных на ее предотвращение. Негативные изменения одних показателей под влиянием кризисных явлений,

происходят значительно раньше, чем других. Как показывает опыт функционирования зарубежных предприятий, наиболее частым первым признаком возникновения кризисной ситуации является падение объемов продаж, в результате происходит снижение эффективности деятельности предприятия, и затем возникают проблемы с ликвидностью. Аналогичным образом первые признаки кризисной ситуации проявляются и на отечественных предприятиях, вместе с тем снижение эффективности предприятий происходит практически одновременно с ухудшением финансового состояния, так как в отличие от западных компаний отечественные предприятия практически не обладают запасом финансовой прочности, что является следствием нестабильности внешней среды.

Исходя из вышеизложенного, представляется целесообразным выделить две группы индикаторов кризисной ситуации. В первую группу предлагается включить монетарные и немонетарные показатели, характеризующие общее снижение потенциала предприятия. Необходимость включения в систему немонетарных показателей, обусловлено тем, что они позволяют учитывать различные аспекты деятельности предприятия, выявлять «узкие места», тогда как большинство монетарных показателей, используемых на отечественных предприятиях, обладают весьма низкой информационной ценностью. Вторая группа включает показатели эффективности деятельности организации и платежеспособности предприятия, как с точки зрения ликвидности, так и наличия просроченной кредиторской задолженности (табл. 1).

Таблица 1

Оценочные шкалы индикаторов для диагностики возникновения кризисной ситуации во внутренней среде предприятия

Сферы предприятия	ИНДИКАТОРЫ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ	ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЯ В БАЛЛАХ				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
<i>I группа</i>						
ФИНАНСЫ	1.1. Темпы прироста прибыли от реализации продукции, %*	Резкое падение, более 10 %	Снижение, 0-10 %	Средний прирост, 0-5%	Высокие, 5-10%	Очень высокие, более 10%
	1.2. Темп прироста объема продаж, % *	Резкое падение, более 10 %	Снижение, 0-10%	Средний прирост, 0-10%	Высокие, 10-20%	Очень высокие, более 20%
	1.3. Темп прироста экспорта, % *	Резкое падение, более 20 %	Снижение, 0-20 %	Средние темпы роста, 0-10 %	Высокие, 10-20 %	Очень высокие, более 20%
С Б Ы Т	1.4. Темп прироста объема продаж, % **	Резкое падение, более 10 %	Снижение, 0-10%	Средний прирост, 0-10%	Высокие, 10-20%	Очень высокие, более 20%
	1.5. Темп прироста объема экспорта, %**	Резкое падение, более 20 %	Снижение, 0-20%	Средний прирост, 0-10%	Высокие, 10-20%	Очень высокие, более 20%

СБЫТ	1.6. Доля экспорта в объеме продаж, % **	Очень низкая, менее 5%	Низкая, 5-15%	Средняя, 15-30%	Высокая, 30-45%	Очень высокая, более 45%
	1.7. Доля продаж постоянным клиентам, %	Очень низкая, менее 5%	Низкая, 5-15	Средняя, 15-25	Высокая, 25-50%	Очень высокая, более 50%
	1.8. Доля новых товаров, %	Новые товары отсутствуют	Низкая, 0-10 %	Средняя, 10-25 %	Высокая, 25-50 %	Очень высокая, более 50%
	1.9. Доля продаж клиентам, прекратившим закупки, к общему объему реализации, %	Очень много, более 10%	Много, 5-10 %	Незначительное уменьшение, 3-5 %	Практически нет, менее 3%	Нет, 0 %
	1.10. Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	Очень высокое, более 10%	Высокое, 5-10 %	Низкое, 3-5 %	Очень низкое, менее 3%	Отсутствуют, 0 %
	1.11. Оценка оптовых покупателей, балл	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
	1.12. Оценка конечных потребителей, балл	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
МТО	1.13. Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	Очень низкая, менее 85%	Низкая, 85-90%	Средняя, 90-95%	Высокая, 95-98%	Очень высокая, более 98%
	1.14. Изменение материалоемкости продукции, %	Значительный рост, более 10 %	Рост, 3-10%	Практически не меняется, 0-3%	Снижение, 3-10%	Снижение, более 10%
	1.15. Доля брака в общем объеме закупок, %	Очень высокая, более 10%	Высокая, 5-10 %	Низкая, 3-5 %	Очень низкая, менее 3%	Отсутствует, 0 %
ПЕРСОНАЛ	1.16. Индекс удовлетворенности сотрудников	Очень низкий, менее 0.2	Низкий, 0.2-0.4	Средний, 0.4-0.6	Высокий, 0.6-0.8	Очень высокий, более 0.8
	1.17. Темпы роста производительности труда, % **	Снижение, менее 98%	Незначительное снижение, 98-100%	Средние, 102-105 %	Высокие, 105-110%	Очень высокие, более 110%
	1.18. Отношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотраслевому уровню, раз	Значительно ниже, более чем в 1.5 раза	Ниже, 1.1-1.5 раза	Соответствует среднеотраслевому значению	Выше, 1.1-1.5 раза	Значительно превышает, более чем 1.5 раза
	1.19. Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	Предложения отсутствуют	Эффективных предложений практически нет	Сравнительно небольшое количество поступающих предложений	Большая часть поступающих предложений эффективно	Количество предложений – очень много, большая часть эффективна
	1.20. Уровень текучести кадров, %	Очень высокий, более 15%	Высокий, 10-15%	Средний, 5-10%	Низкий, 1-5%	Очень низкий, менее 1%

ПЕРСОНАЛ	1.21. Уровень образования персонала, балл	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
	1.22. Возрастная структура персонала, балл	Очень высокий уд. вес работников в возрасте, свыше 50 лет, более 50%	Высокий уд. вес работников в возрасте, свыше 50 лет 30-50%	Уд. вес работников предпенсионного и пенсионного возраста, менее 30%	Доля работников в возрасте от 30 до 45 лет, от 50-70%	Доля работников в возрасте от 30 до 45 лет, более 70%
II группа						
ФИНАНСЫ	2.1. Рентабельность производства, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-24%	Средняя, 24-36%	Высокая, 36-60%	Очень высокая, более 60%
	2.2. Рентабельность собственного капитала, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-20%	Средняя, 20-30%	Высокая, 30-50%	Очень высокая, более 50%
	2.3. Рентабельность активов, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-10%	Средняя, 10-15%	Высокая, 15-25%	Очень высокая, более 25%
	2.4. Рентабельность продукции, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-20%	Средняя, 20-30%	Высокая, 30-50%	Очень высокая, более 50%
	2.5. Рентабельность продукции, реализованной в РБ, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-20%	Средняя, 20-30%	Высокая, 30-50%	Очень высокая, более 50%
	2.6. Рентабельность продукции, реализованной в СНГ, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-20%	Средняя, 20-30%	Высокая, 30-50%	Очень высокая, более 50%
	2.7. Рентабельность продаж, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0-5%	Средняя, 5-10%	Высокая, 10-15%	Очень высокая, более 15%
	2.8. Коэффициент текущей ликвидности	Критический, меньше 1	Минимальный, 1-1.7	Средний, 1.7-2	Выше среднего, 2-2.5	Оптимальный, 2.5-3
	2.9. Коэффициент критической ликвидности	Критический, меньше 0.5	Минимальный, 0.5-0.7	Средний, 0.7-0.8	Выше среднего, 0.8-1	Оптимальный, 1-1.5
	2.10. Коэффициент абсолютной ликвидности	Очень низкий, менее 0.1	Низкий, 0.1-0.2	Средний, 0.2-0.3	Выше среднего, 0.3-0.7	Оптимальный, более 0.7
	2.11. Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов	Очень высокий, 66-100%	Высокий, 33-66%	Средний, 10-33%	Ниже среднего, менее 10%	Оптимальный, 0%

Примечания: * – темпы роста рассчитываются на основе показателей в у.е.

** – темпы роста рассчитываются на основе натуральных показателей.

Источник: собственная разработка на основе [6, 7, 8, 9, 10, 11], опрос специалистов.

Для выявления наличия кризисной ситуации работники службы стратегического анализа и планирования (САП) должны производить расчет представленных показателей и осуществлять их сравнение с аналогичными пока-

зателями соответствующего периода прошлого года. Кроме того, работники службы САП совместно с высшим руководством предприятия должны определить значимость влияния каждого показателя на конкурентоспособность предприятия, при этом значимость того или иного показателя, в первую очередь, будет зависеть от выбранной стратегии и целей функционирования предприятия.

Предложенные индикаторы кризисной ситуации определяются с различной периодичностью от 10 дней до одного месяца. Так, например, темпы прироста прибыли от реализации, темпы прироста продаж в натуральном и стоимостном выражении, показатели рентабельности, коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия, целесообразно рассчитывать подекадно, тогда как, показатели доля новых товаров, оценки конечных и оптовых покупателей и т.п. возможно определять с периодичностью в один месяц.

Обработка полученных результатов включает:

1. *Определение коэффициента значимости каждого индикатора.*

На основе оценок силы влияния каждого индикатора на конкурентоспособность предприятия, данных группой экспертов, определяется средняя оценка значимости индикатора. Для этого оценки значимости всех экспертов по каждому индикатору суммируются и делятся на количество экспертов. Затем средние оценки значимости по каждому индикатору суммируются, после чего каждая средняя оценка значимости делится на полученную сумму. Таким образом, коэффициент значимости индикатора представляет собой отношение средней оценки значимости этого индикатора на сумму средних оценок значимости всех индикаторов.

2. *Определение средней оценки фактического состояния каждого индикатора.*

Для этого определяется сумма каждой оценки фактического (ожидаемого) состояния индикатора по всем экспертам. Средняя оценка фактического (ожидаемого) состояния индикатора рассчитывается как отношение суммы его оценок по всем экспертам к общему количеству экспертов.

3. *Определение средней оценки каждого индикатора с учетом его значимости.*

Для этого средняя оценка каждого индикатора умножается на коэффициент значимости.

4. *Определение общего влияния факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия.* Для этого определяется общая сумма оценок с учетом значимости индикатора.

Суммарная оценка индикаторов с учетом значимости определяется отдельно по каждой группе показателей, а по первой группе отдельно для каждой сферы предприятия (финансы, сбыт, МТО, персонал). Анализ полученных результатов и определение экономической ситуации на предприятии осуществляется на основе табл. 2.

Следует отметить, что резкое негативное изменение одного или нескольких показателей первой группы, хотя бы в одной сфере предприятия, свидетельствует и позволяет сделать вывод о наличии ранней стадии кризисной ситуации. Если же негативные тенденции проявляются одновременно в нескольких или во всех сферах деятельности предприятия, при нормальных значениях показателей второй группы, то это дает право предположить о высокой, либо очень высокой скорости развития кризисной ситуации, что, безусловно, неблагоприятно отразится на конкурентоспособности предприятия.

Оценочная шкала для определения экономической ситуации предприятия

Экономическая ситуация на предприятии	Значения индикаторов, балл		Значения суммарных оценок, балл					
	I группа	II группа	по группам		по сферам предприятия			
			I группа	II группа	финансы	сбыт	МТО	персонал
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Отсутствие кризисной ситуации	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5
2. Вероятность возникновения кризисной ситуации мала	3-5	3-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5
3. Вероятность возникновения кризисной ситуации велика	3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
4. Появление кризисной ситуации								
4.1. Ранняя стадия кризисной ситуации								
4.1.1. Первый этап	Один из показателей с наименьшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 2	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
4.1.2. Второй этап	Несколько показателей с наименьшей значимостью имеют оценку 2	3-5	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
	«то же»	3-5	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
	«»	3-5	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3
	«»	3-5	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3

4.1.3. Третий этап (переходное состояние между ранней и промежуточной стадией кризисной ситуации)	Один из показателей с наивысшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	Один из наиболее значимых показателей или несколько менее значимых показателей имеют оценку 2	≥ 3	≥ 3	2 - 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3
	«то же»	«то же»	≥ 3	≥ 3	≥ 3	2 - 3	≥ 3	≥ 3
	«»	«»	≥ 3	≥ 3	≥ 3	2 - 3	≥ 3	≥ 3
4.2. Промежуточная стадия кризисной ситуации								
4.2.1. Первый этап	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 1	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 2 или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	≥ 3	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	«то же»	«то же»	≥ 2	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	«»	«»	≥ 2	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2
4.2.2. Второй этап	«»	«»	≥ 2	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	«»	«»	≥ 2	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	«»	«»	≥ 2	≥ 3	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2

4.2.3. Переходное состояние между промежуточной и поздней стадиями кризисной ситуации	≥1	Один из наиболее значимых показателей или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2							
										≥1	«то же»	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
										≥1	«»	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2
										≥1	«»	≥2	≥2	≥2	≥2	≤2
4.3. Поздняя стадия кризисной ситуации																
4.3.1. Первый этап	≥1	Несколько показателей с наибольшей значимостью имеют оценку 1	≤3	≥2	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1							
										≥1	≥2	≥1	≥1	≥1		
										≥1	≤2	≥1	≥1	≥1		
4.3.2. Второй этап																
4.3.3. Зона банкротства																

Примечание: если количественное значение показателя является порогным значением шкалы, находящимся между 2-балльной и 3-балльной оценками, то это свидетельствует о появлении слабых сигналов, за которыми необходимо установить наблюдение.

Источник: собственная разработка.

Кроме того, необходимо тщательно отслеживать изменения показателей, имеющих пограничные значения находящиеся между 2- и 3-балльной оценками, (например, рентабельность продукции, равная 20%).

Апробация методики по выявлению кризисной ситуации проводилась на обувном предприятии ООО «Ирвит». Предприятие ООО «Ирвит» представляет интерес с точки зрения развития стадий его жизненного цикла. За относительно небольшой промежуток времени (6 лет) оно прошло практически все из них – зарождение, становление, подъем, в настоящее время предприятие находится на стадии «спад».

Учитывая отраслевую особенность обувных предприятий, а именно, очень высокие среднегодовые колебания объемов продаж, при выявлении кризисной ситуации сравнение индикаторов осуществляется за август месяц в разрезе четырех лет (1999-2002).

Исходя из балльных оценок, были определены суммарные оценки показателей с учетом значимости отдельно по каждой группе, а по первой группе отдельно для каждой сферы предприятия. На основании этих расчетов и оценочной шкалы производится интерпретация экономической ситуации предприятия ООО «Ирвит», представленная в табл. 3.

Таблица 3

**Интерпретация экономической ситуации на ООО «Ирвит»
за август 1999-2002 годы на основе оценочной шкалы**

Расчетный период	Значения индикаторов, балл		Значения суммарных оценок, балл						Экономическая ситуация на предприятии
	I группа	II группа	по группам		по сферам предприятия				
			I группа	II группа	финансы	сбыт	МТО	персонал	
09.1999	Один из показателей с наивысшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 2	3-5	4,115 (≥3)	3,717 (≥3)	3,3 (≥3)	4,44 (≥3)	4,36 (≥3)	3,54 (≥3)	Первый этап ранней стадии кризисной ситуации
09.2000	Один из показателей с наивысшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	Один из наиболее значимых показателей или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	3,915 (≥3)	2,535 (≥2)	2,64 (≥2)	4,55 (≥2)	4,55 (≥2)	3,22 (≥2)	Первый этап поздней стадии кризисной ситуации
09.2001	≥1	≥1	2,34 (≤3)	1 (≤2)	1 (≥1)	2,57 (≥1)	2,57 (≥1)	3,26 (≥1)	Поздняя стадия – «Зона банкротства»
09.2002	≥1	≥1	2,48 (≤3)	1,671 (≤2)	2,31 (≥1)	2,32 (≥1)	2,32 (≥1)	2,7 (≥1)	Поздняя стадия – «Зона банкротства»

Примечание: источник – собственная разработка.

Как видно из таблицы 2, в августе 1999 года начали проявляться первые признаки ранней стадии кризисной ситуации, так как балльная оценка одного показателя с наивысшей значимостью первой группы темп прироста экспорта имеет значение 2 балла. Вместе с тем показатели второй группы находятся в диапазоне от 3 до 5, суммарные оценки показателей по группам и сферам предприятия превышают 3 балла, что позволяет сделать вывод о наличии значительных конкурентных преимуществ, обеспечивающих возможность быстрого устранения симптомов кризисной ситуации.

В августе 2000 года положение ООО «Ирвит» значительно ухудшилось, кризисная ситуация перешла на первый этап поздней стадии развития, что свидетельствует об утрате значительного количества конкурентных преимуществ. Среди показателей первой группы один показатель с наивысшей значимостью (0.06) – темп роста прибыли имеет оценку 1 балл. Кроме того, несколько менее значимых показателей второй группы – коэффициенты абсолютной и критической ликвидности – имеют оценку 1 балл, а пять из одиннадцати показателей с наивысшей значимостью этой же группы – оценку 2 балла. Суммарные оценки показателей второй группы и сферы финансов (первая группа) составляют 2.7 и 2.64 баллов соответственно, что ниже допустимых значений.

Несмотря на значительное ухудшение экономического положения предприятия, руководство ООО «Ирвит» в этот период не предпринимает адекватных мер по предотвращению кризисной ситуации. В результате, в последующий период кризисная ситуация на предприятии перерастает в свою завершающую стадию – «кризис». В августе 2001 года все показатели второй группы имеют оценки, равные 1 баллу, четыре показателя с наивысшей значимостью первой группы имеют оценку 1 (все показатели сферы финансов и темпы роста объемов экспорта), в соответствии с оценочной шкалой предприятие переходит в зону банкротства. Только в этот период руководство ООО «Ирвит» начинает предпринимать оперативные меры (сокращение выпуска продукции, увольнение работников), направленные на выведение предприятия из кризисного состояния. Результатом проводимых мероприятий явилось некоторое улучшение показателей. Тем не менее, в августе 2002 года предприятие все еще находится в «зоне банкротства».

Проведение диагностики предполагает не только установление кризисных процессов внутри и вне организации, а также выявление истинных причин их возникновения. Анализ развития предприятия показал, что основной причиной возникновения кризисной ситуации ООО «Ирвит» явились ошибки стратегического характера. В период с 1996-1998 годы предприятие развивалось и функционировало достаточно успешно, так если в 1996 году рыночная доля ООО «Ирвит» составляла 0,5%, то в 1998 году – 1,2%.

Хорошее финансовое состояние, благоприятные изменения объемов продаж в прошлых периодах явились основанием для принятия решения о дальнейшем расширении производства. С этой целью была произведена покупка оборудования и арендованы новые большие площади, что привело к использованию практически всех собственных денежных средств предприятия.

Однако при выборе стратегии не учитывались изменения в макро- и микросреде предприятия, а именно снижение реальных доходов населения, усиление конкуренции на внутреннем и российском рынке вследствие появления новых отечественных и зарубежных конкурентов, изменения в предпочтениях покупателей, другое.

Учет вышеприведенных тенденций привел бы к выбору иной стратегии развития предприятия – стратегии качественных изменений, предполагающей повышение качества существующего ассортимента продукции, освоение

выпуска модельной обуви, внедрение различных инноваций, повышение квалификации персонала и другое.

Работа выполнена при поддержке Фонда фундаментальных исследований Республики Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.П., Качалов Р.М.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., 1997. – 288 с.
2. **Аистова М.Д.** Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М., 2002. – 287 с.
3. **Материалы к семинару «Методы реструктурирования предприятий на основе оценки их рыночной стоимости».** Санкт-Петербург, 1996. – 125 с.
4. **Материалы к семинару «Реструктуризация предприятий».** Москва, 1997. – 80 с.
5. **Ризер Ф.** Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес, 1997, № 3. С. 55-61.
6. **Белоусов В.И., Рыбалко С.А.** Реструктуризация предприятия: Стабилизация и развитие. Учеб. пособие. Воронеж, 2001. – 312 с.
7. **Гончарук В.А.** Развитие предприятия. М., 2000. – 208 с.
8. **Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной.** М., 1999. – 297 с.
9. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Стратегический менеджмент: Курс лекций. М., Новосибирск, 2001. – 288 с.
10. **Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общей ред. А.Л. Градова, Б.И. Кузина.** СПб., 1996. – 510 с.
11. **Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Г.В. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Бельх и др.; Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина.** М., 1996. – 469 с.

S U M M A R Y

The article is devoted to the problem of revealing of a crisis situation at the enterprise. The author develops a technique of revealing of stages and stages of a crisis situation on the basis of the indicators describing change of potential of the enterprise, efficiency of its activity and solvency, on the basis of specially developed estimated scales.

Поступила в редакцию 8.05.2003