

Решение задачи: Антикризисное управление

ЗАДАНИЕ. Задание заключается в оценке кризиса управления на рассматриваемом предприятии с использованием качественной кризис-прогнозной методики А-счета (Аргенти).

РЕШЕНИЕ. Согласно показателю Аргенти, исследование начинается с предположений, что 1) идет процесс, ведущий к банкротству, 2) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет и 3) процесс может быть разделен на три стадии:

1. Недостатки. Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.
2. Ошибки. Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).
3. Симптомы. Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи "творческих" расчетов), признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете А-счета конкретной компании (табл.3) необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет.

Таблица 3.

Метод А-счета для предсказания банкротства.

Недостатки	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
1	2	3
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2

Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1
Недостатки системы учета:		
Отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
“Проходной балл”		10
<i>Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам</i>		
<u>Ошибки</u>		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
“Проходной балл”		15
<i>Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску</i>		
<u>Симптомы</u>		
Ухудшение финансовых показателей		4
Использование “творческого бухучета”		4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение “боевого духа” сотрудников, снижение доли рынка)		4
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
“Проходной балл”		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет.		
Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.		

Проведём балльную оценку:

Недостатки	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
1	2	3
Директор-автократ	3	8
Председатель совета директоров является также директором	0	4
Пассивность совета директоров	0	2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)	1	2
Слабый финансовый директор	1	2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)	0	1
Недостатки системы учета: Отсутствие бюджетного контроля	0	3
Отсутствие прогноза денежных потоков	1	3
Отсутствие системы управленческого учета затрат	1	3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)	0	15
Максимально возможная сумма баллов		43
“Проходной балл”		10
<i>Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам</i>	7	
<u>Ошибки</u>		
Слишком высокая доля заемного капитала	0	15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса	0	15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)	10	15
Максимально возможная сумма баллов		45
“Проходной балл”		15
<i>Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску</i>	10	
<u>Симптомы</u>		
Ухудшение финансовых показателей	0	4
Использование “творческого бухучета”	0	4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение “боевого духа” сотрудников, снижение доли рынка)	1	4
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)	0	3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
“Проходной балл”		25
Большинство успешных компаний		5-18

Задача скачана с www.MatBuro.ru (еще много бесплатных примеров на сайте)
©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет.		
Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.		

Общая сумма = 18, следовательно в ближайшие 5 лет компания не обанкротится.