

## Метод расчета показателя А-счета Аргенти

Кризис управления на основе баллов можно оценить с помощью показателя Аргенти. Согласно этому качественному методу исследование начинается с предположений:

- 1) идет процесс, ведущий к банкротству;
- 2) этот процесс для своего завершения требует нескольких лет;

3) процесс может быть разделен на три стадии: недостатки, ошибки, симптомы.

*Недостатки.* Предприятия, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

*Ошибки.* Вследствие накопления этих недостатков предприятие может совершить ошибку, ведущую к банкротству (предприятия, избегающие аккумуляирования недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).

*Симптомы.* Совершенные предприятием ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи "творческих" расчетов), признаки недостатка денежных средств. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до 10 лет.

Каждому фактору на каждой стадии присваивают определенное количество баллов или нуль, после чего рассчитывается агрегированный показатель, носящий название А-счета (табл. 4.2).

Таблица 4.2

### Метод расчета показателя А-счета Аргенти

Показатели	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
1. Недостатки		

- директор-автократ		8
- председатель совета директоров является также и 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		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
- если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
2. Ошибки		
- 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
- если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		

- 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		
3. Симптомы		
- ухудшение финансовых показателей		4
- использование "творческого бухгалтерского учета"		4
- нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение "боевого духа" сотрудников, снижение доли рынка)		4
- окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3

В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и преломляя эти разработки к отечественной специфике российского бизнеса, внес авторский вклад в специальную группировку показателей. По мнению ученого, к первой группе относятся показатели и критерии, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. В их число входят показатели:

- повторяющиеся по существенным потерям в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений во внеоборотные активы;

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка чистого оборотного капитала;
- тенденция роста до опасных пределов доли заемных средств в общей сумме источников финансирования;
- иррациональная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое нарушение выполнения обязательств перед инвесторами и кредиторами по возврату ссуд, выплате процентов и дивидендов;
- высокая доля просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и неликвидных товаров и производственных запасов;
- напряжение в отношениях с кредитными организациями;
- вынужденное использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях;
- эксплуатация производственного оборудования с предельными сроками жизни;
- отсутствие перспективы заключения долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят показатели и критерии, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников органа управления;
- вынужденные остановки, нарушения технологического процесса;
- слабая диверсификация деятельности, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишний оптимизм на прогнозы в успехе реализации и прибыльности нового проекта;

- участие в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка необходимости обновления техники и технологии;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- повышенный политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Критериальные значения показателей рекомендуется детализировать по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена только после накопления достаточного массива статистической информации.

Одной из стадий кризиса на предприятии является *финансовая неустойчивость*. На этой стадии начинаются трудности с наличными денежными средствами, проявляются некоторые ранние признаки банкротства, резкие изменения в структуре баланса. Особую тревогу должны вызвать:

- резкое сокращение сумм денежных средств на счетах. В то же время увеличение денежных средств может свидетельствовать о прекращении инвестиций в обновление производства;

- рост дебиторской задолженности. С другой стороны, резкое снижение сумм в счетах покупателей при одновременном росте запасов готовой продукции может говорить о затруднениях со сбытом;

- старение счетов дебиторов (просроченная дебиторская задолженность свыше 12 месяцев);

- нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности в пользу значительного превышения сумм счетов дебиторов над счетами кредиторов;

- падение объемов продаж. Неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, финансируемое заемными средствами. Рост объемов продаж также может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия.