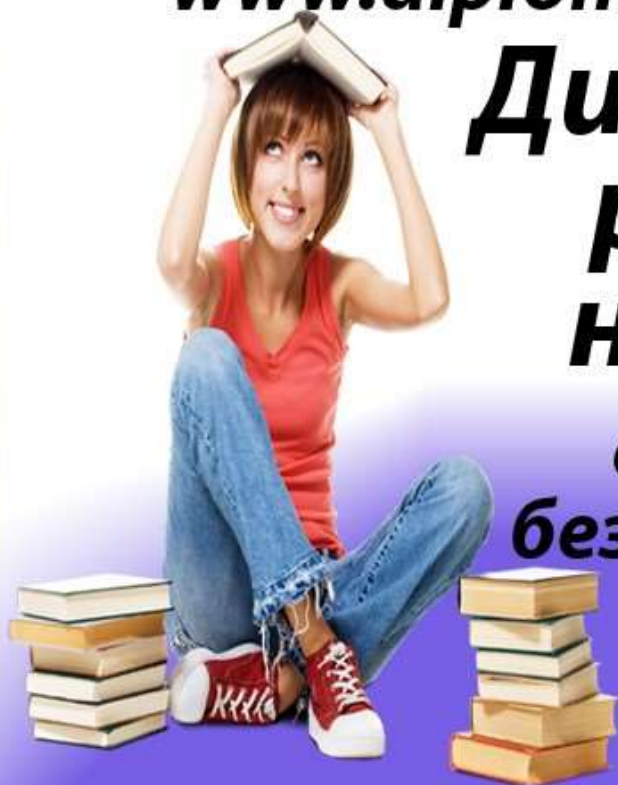


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ СФЕРЫ БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	6
1.1. Перспективы развития отрасли бытового обслуживания. Сущность франчайзинга	6
1.2. Характеристика объекта исследования. Внешний и внутренний анализ организации "Альбион-А"	11
1.3. Стратегия развития предприятия сети химчисток "Альбион-А"	15
ГЛАВА 2. АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬБИОН-А»	17
2.1. Антикризисная программа предприятия ООО «Альбион-А»	17
2.2. Организационный план предприятия	26
2.3. Производственный план организации ООО «Альбион-А»	27
2.4. План маркетинговых действий ООО «Альбион-А»	37
2.6. Потенциальные риски предприятия	45
2.7. Финансовый план предприятия	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4	59

ВВЕДЕНИЕ

Антикризисное управление деятельностью предприятий представляет собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. В отличие от мониторинга это микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на уровне предприятия.

Антикризисное управление начинается лишь на этапе резкого спада производства, т.е. «критического банкротства». Механизм антикризисного управления включает: диагностику технико-экономического и финансового состояния предприятия, оценку перспектив развития бизнеса, маркетинг, антикризисную инвестиционную политику, управление персоналом, производственный менеджмент, а при пессимистичном исходе — организацию ликвидации предприятия.

Слово диагностика понимается как процесс распознавания проблемы и обозначение ее с использованием принятой терминологии, проще говоря, это установление диагноза.

Диагностика необходима для выработки стратегии и тактики хозяйственного поведения предприятия при быстро изменяющейся конъюнктуре.

Предметом диагностирования является технико-экономический и финансовый уровень развития предприятия:

технико-экономический уровень развития предприятия - это комплексная качественная характеристика уровня развития производительных сил, их использования и конечных результатов;

финансовый уровень развития предприятия — обеспеченность или необеспеченность его необходимыми денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности и своевременного проведения денежных расчетов.

Диагностика предприятия предполагает следующие процедуры:

анализ состояния предприятия и прогнозирование его ожидаемых изменений; выявление факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций и

оздоровлению предприятия; разработку мер по ослаблению одних и усилению других. [22;119]

Методы диагностирования предприятия — это система теоретико-познавательных категорий, научного инструментария и регулятивных принципов исследования технико-экономического и финансового состояния развития предприятия. Таким образом, необходимым средством профилактики банкротства предприятий является диагностика их технико-экономического и финансового состояния с целью выявления негативных тенденций и причин, их обусловивших, своевременного упреждения их развития и тем самым предотвращения кризисных ситуаций.

Высокие экономические результаты достигаются за счет эффективного использования всех ресурсов предприятия. [25;218]

Объектом исследования в курсовой работе является предприятие ООО «Альбион-А»- это сеть химчисток в Москве.

Предмет исследования- данные бухгалтерского баланса за 2006-2008 г.г., прил.1, отчет о прибылях и убытках, прил.2.

Цель курсовой работы- разработать стратегию развития предприятия. Задачами является- провести анализ финансовых показателей, прибыли и рентабельности. Разработать план маркетинговых мероприятий, провести сравнительный анализ стратегии продвижения и стимулирования сбыта с фирмами- конкурентами, рассмотреть финансовый план организации на перспективу. В данной работе использовались методы сравнительного анализа, метод модели **Р.Лиса**.

Курсовая работа состоит из двух глав. Первая глава описывает характеристику отрасли услуг химчистки, внешняя и внутренняя среда организации ООО «Альбион-А». Во второй главе проводится анализ маркетинговых стратегий, производственный план, стратегический план и финансовая стратегия.

ГЛАВА 1. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ СФЕРЫ БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

1.1. Перспективы развития отрасли бытового обслуживания. Сущность франчайзинга

Сфера бытового обслуживания – самая быстро растущая из всех отраслей российского потребительского рынка. В среднем по России рынок бытовых услуг составляет порядка 10-15% от объема рынка всех платных услуг населению. Самым насыщенным сегментом рынка бытовых услуг является химическая чистка и стирка одежды. С каждым годом количество предприятий в сегменте увеличивается на 10-15%. В структуре российского рынка бытовых услуг доля услуг прачечных составляет около 1%, химчисток – порядка 0,7%, а наибольший удельный вес среди регионов имеет Москва с показателями 2,4% и 1,8% соответственно. В столице на данный момент насчитывается порядка 150 химчисток-прачечных с сетью приемных пунктов около 1000 единиц. По данным расчетов компании «АМИКО», открытие химчистки является прибыльным бизнесом, связанным с общим ростом доходов населения (рентабельность продаж достигает 20-30%). Наиболее успешной является концепция химчистки, оказывающая населению широкий спектр услуг: от чистки шубы до мелкого ремонта одежды, стирку, глажку одежды, а также чистку одежды с использованием технологии «акваклин». Эффективнее открывать химчистку в спальных районах Москвы, в ещё только застраиваемых районах, или же в крупных городах ближнего Подмосковья. Проект предполагает, что при химчистке будет находиться приемный пункт. Также для увеличения числа клиентов планируется сотрудничество со сторонними приемными пунктами, не имеющих собственных производственных мощностей. В качестве перспективы развития возможно создание сети приемных пунктов в районе предприятия.

История возникновения франчайзинга. Первым прототипом современной системы франчайзинга принято считать систему продаж и обслуживания швейных машин Зингера. Основатель всемирно известной компании «Singer Sewing machine company» Исаак Зингер стал родоначальником современного

франчайзинга. Начиная с 1851 года, фирма Зингера заключала с дистрибьюторами товара письменный договор на передачу франшизы, договором передавалось право на продажу и ремонт швейных машинок на определённой территории Соединенных Штатов.

На время организации первой в мире полноценной франчайзинговой системы фирма Зингера имела массовое серийное производство швейных машин, позволяющее поддерживать самые конкурентные цены, но при этом фирма Зингера не имела налаженной системы сервиса, которая позволила бы организовать обслуживание и ремонт машин на всей территории США. В связи с этим и была создана франчайзинговая система, которая предоставляла финансово-независимым фирмам исключительные права продавать и обслуживать швейные машины на определённой территории. Эти первые франшизы, по своей сути, были действующими дистрибьюторскими соглашениями с дополнительными обязанностями франчайзи (дилера) обслуживать машины.

Современный франчайзинг испытал настоящий подъём в 1898, когда компания «Дженерал моторс» начала применять франчайзинговое дилерство. В 20х годах прошлого века в США начал развиваться стандартный товарный франчайзинг. По принципу франчайзинга начали строить свои взаимоотношения с владельцами розничных магазинов крупные оптовые поставщики. Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность небольшим розничным торговым организациям получать дополнительно многочисленные скидки, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость. После кризиса в экономике США 1930 года франчайзинг начали осваивать нефтеперерабатывающие компании. Так появились первые сетевые бензоколонки, принадлежавшие независимым франчайзи. Как правило, заправочные станции передавались мелким местным предпринимателям на условиях аренды. Классический товарный франчайзинг, распределяющий в системе франчайзер — франчайзер товары, и услуги начал видоизменяться только в 50х годах прошлого века.

В 1945 году Рэй Крок, будущий основатель компании McDonald's, заинтересовался причинами популярности одного небольшого ресторана в San Bernardino на Западе США. В результате он обратился к владельцам успешного ресторана и вскоре получил лицензию на право купли-продажи таких же ресторанов. В 1955 году Рэй Крок основал компанию McDonald's System, Inc., которая является родоначальником франчайзинга бизнес формата (Business Format Franchisings), то есть франчайзинга в его современном виде, когда вместе с франшизой передается целая система ведения бизнеса.

В России франчайзинг начинает получать широкое распространение лишь в последние годы. В частности, по франчайзинговой схеме работает большая часть сети продовольственных магазинов-дискаунтеров «Пятёрочка», часть салонов связи компании «Евросеть», электронная карта-справочник «ДубльГИС», фирма 1С.

В общем смысле, франчайзинг — это «аренда» торговой марки. Использование франшизы регламентируется договором между франчайзером и франчайзи. Содержание договора может быть различно, от простых, до очень сложных, содержащих мельчайшие подробности использования торговой марки. Как правило, в договоре регламентируется сумма отчислений за пользование франшизы (она может быть фиксированная, единовременная за определенный период, процент от продаж). Требование отчислений может и отсутствовать, но в таком случае, франчайзи обязуется покупать у франчайзера n количество товара/расходников/услуг.

Отдельным пунктом договоров могут служить условия использования торговой марки/бренда. Эти требования могут быть очень простые (например франчайзи может использовать бренд в определенной отрасли), и жесткие (например, франчайзи обязуется использовать оборудование в магазине в точности с требованиями франчайзера, от размеров и цвета полок, до униформы персонала)

Филип Котлер выделяет следующие признаки франчайзинга: [9;344]

франчайзер получает отчисления за использование своей торговой марки;

франчайзи выплачивает начальный взнос за право стать частью системы;

франчайзер предоставляет франчайзи систему ведения бизнеса.

Франчайзинг, коммерческая концессия, франшиза (от фр. franchir, «освободить») — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную систему его ведения.

Франчайзинг — развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать от своего имени, используя торговые марки и/или бренды франчайзера.

Франчайзинг — метод тиражирования успешных малых предприятий.

Плюсы Франчайзинга:

1.Использование проверенной бизнес-системы.

Прежде чем предлагать свою франшизу на рынке, франчайзер должен «довести до ума» свою бизнес-систему, отработать все бизнес-процессы и доказать эффективность своего бизнеса. Более того, франчайзер для эффективного развития франчайзинговой сети должен иметь флагманское предприятие, на основании которого и происходит клонирование бизнеса. Поэтому, приобретая франшизу, предприниматель приобретает уже проверенную и отработанную бизнес-модель, которая доказала свою эффективность.

2.Возможность открыть собственное дело.

Несмотря на то, что франчайзер имеет определённую степень контроля над франчайзи, которая направлена в основном на повышение эффективности деятельности партнёров путём выявления возможных проблем партнёрских предприятий на стадии их зарождения, франчайзи сохраняет экономическую и юридическую самостоятельность.

3.Возможность выбора отрасли.

Потенциальный франчайзи имеет возможность ознакомиться с бизнесом Франчайзера до этапа инвестирования собственных средств. Это можно сделать на основе открытой информации — коммерческого предложения Франчайзера и его действующих предприятий, как собственных, так и партнёрских.

4. Возможность снизить риски.

Открывая партнёрское предприятие, при хорошо проработанной франчайзинговой программе, франчайзи становится частью «семьи», то есть, в отличие от открывающегося независимого предприятия, Франчайзор не оставляет партнёров один на один с множеством проблем и рисков начинающего бизнеса.

5. Удачный выход на рынок обеспечен.

Одним из основных требований к франшизоспособному бизнесу является востребованность предоставляемых компанией-франчайзором товаров или услуг. Поэтому, покупая успешную бизнес-идею и начиная свою деятельность под уже известным брендом, франчайзи к началу открытия своего предприятия уже имеет круг лояльных бренду потребителей.

6. Минимальные затраты на рекламу и маркетинг.

В связи с тем, что Франчайзи начинает вести свою деятельность как часть известной сети, его затраты на первоначальную рекламу сводятся к обеспечению рекламы открытия франчайзингового предприятия на локальном рынке. Также дело обстоит и с текущей рекламой, которая направлена на «раскрутку» франчайзинговой сети в данном конкретном регионе.

7. Получение доступа к базе знаний франчайзера.

Франчайзер, предоставляя партнёрам свою бизнес-систему, передаёт не только отлаженный механизм, но и «инструкцию» по её эффективному использованию. Франчайзер обучает своих партнёров тому, как нужно эффективно строить бизнес, учитывая все его специфические особенности.

8. Гарантированная система поставок.

Так как франчайзинг, как правило, для компаний является приоритетным направлением деятельности, и партнёры — Франчайзи — имеют самые лучшие условия, Франчайзер стремится обеспечить данное направление наибольшими ресурсами, в том числе это касается и вопросов поставки.

Для франчайзера, приоритетная выгода франчайзинга заключается в том, что он получает гарантировано-стабильный объем продаж своей продукции, так как франчайзи обязаны покупать у него определенные договором партии товара, расходных материалов или иной продукции/услуг. Если доход стабильный, то

его можно с успехом планировать на будущее, а значит развивать новые направления.

При всем при этом, франчайзер не обременен трудностями связанными с расходами на содержанием собственного магазина, которые есть у обычных игроков — поиск торговых площадей, аренда, обучение и подбор персонала, контроль финансовых потоков и т.д.

Для франчайзи, приоритетная выгода франчайзинга заключается в том, что он сразу получает «раскрученный» под известной маркой бизнес готовый немедленно приносить определенный доход. Франчайзи не обременен трудностями связанными с расходами на «раскрутку» нового (своего) бренда, на которую могут уйти годы и большие средства. [15;276]

1.2.Характеристика объекта исследования. Внешний и внутренний анализ организации "Альбион-А"

Предприятие "Альбион-А" - лучшая английская химчистка в Москве. "Альбион-А" работает круглосуточно, без праздничных и выходных. Наш девиз — хорошая химчистка в любое время. Наша компания — это покраска, перекраска, химчистка, выезд на дом или офис по первому требованию и в кратчайший срок. Деятельность нашего предприятия охватывает широкий спектр услуг —это и химчистка верхней одежды, в том числе химчистка шуб и химчистка дубленок, химчистка пуховиков, химчистка меха, химчистка кожи, химчистка замши и другое. Химчистка "Альбион-А" выполняет покраску одежды, в том числе и покраска дубленок и покраска кожи. Также возможна перекраска кожи и перекраска дубленок в другой цвет. Выполняется практически любая химчистка одежды. В том числе возможна чистка спецодежды для предприятий, организаций и частных лиц.

Химчистка "Альбион-А" — это в первую очередь качественные услуги, будь то меховая химчистка или чистка спецодежды. Мы применяем тот вид химчистки, покраски, который оптимально подходит для ваших вещей, эффективно чистит

(красит) и не наносит вреда самому изделию. Компания использует аквачистку для изделий из кожи, сухую чистку – для меха и текстиля. При перекраске дубленок и перекраске кожи нашим предприятием используются самые современные технологии, аналогов которым нет в России.

Наша компания растет и развивается. В 2004 году мы были признаны лучшим комбинатом бытового обслуживания в Москве. И мы не уступаем этих позиций и сейчас. Одним из востребованных и актуальных услуг нашего предприятия является услуга химчистка – выезд на дом и в офис.

В сфере услуг очень важна быстрота исполнения. Наш курьер приезжает к Вам на дом. Наша компания работает дистанционно.

Компания уделяет большое внимание культуре обслуживания. Немаловажным аспектом работы химчистки "Альбион-А" являются цены на предоставляемые услуги. При том, что мы – это поддерживающая VIP-класс химчистка, цены у нас вполне приемлемые. "Альбион-А" – это качественная химчистка по доступной цене. Предприятие "Альбион-А"- является обществом с ограниченной ответственностью-ООО «Альбион-А».

Общество с ограниченной ответственностью «Альбион-А» представляет собой коммерческую организацию с уставным капиталом, разделенным на доли, определенных уставными документами размеров, а учредители этого общества не отвечают по его обязательствам своим имуществом и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество имеет в собственности особенное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, оно также может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выступать истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, прил.1, отчет о прибылях и убытках , прил.2,, расчетный счет и иные счета, в которых отражаются его имущество. Имущество предприятие состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

Предприятие ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством РФ и осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.3.

Целями предприятия являются :

- обеспечение оптимальной рентабельности;
- обеспечение устойчивости на рынке.

Главной задачей является максимизация прибыли.

Общество самостоятельно организывает и обеспечивает свою трудовую, финансовую, хозяйственную и иные виды деятельности, разрабатывает необходимые для этого внутренние положения и другие локальные акты.

В анализ факторов внешней среды входит изучение внешней среды организации, а именно конкуренты, поставщики, покупатели, заказчики , социальные факторы, политические и др. , т.е. все то, что оказывает воздействие на организацию с внешнего окружения. Факторы внутренней среды организации- это факторы – персонал, производство, технология, цели и задачи организации. Проведем анализ факторов внешней и внутренней организации, табл.1.

Как показывают данные табл.1 наибольшую угрозу представляют конкуренты- которые подстегивают компанию к более эффективной работе. Также недостаточность собственных средств и выплаты по кредитам могут оказать влияние на финансовые показатели деятельности предприятия. На предприятии имеется четкая структура управления, цели и задачи- это позволяет организации достичь поставленных целей. Для того, чтобы определить дальнейшую стратегию организации необходимо проводить SWOT- анализ, рассматривать возможности и угрозы с которыми может столкнуться организация.

Таблица 1

Факторы внешней и внутренней среды организации «Альбион-А»

№		описание фактора
ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ		
1	Конкуренты	Конкурентами являются фирмы, оказывающие услуги по чистке одежды, ковров, мебели и др. Их насчитывается около 200.
2	Поставщики	Поставщики не представляют угрозы для предприятия.
3	Потребители	Потребителями являются все слои населения от 18 летнего возраста и старше.
4	факторы социального поведения	Снижение доходов населения может повлиять на снижение выручки и прибыли организации.
5	Политические факторы	изменения в законодательстве (увеличение налоговой нагрузки) может оказать существенное влияние на показатели прибыли предприятия.
ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ		
1	Персонал	Персонал имеет высокую подготовку, для того, чтобы не снижать производительность труда необходимо мотивировать работников посредством доплат.
2	Цели и задачи	Имеются конкретные цели- обеспечение оптимальной рентабельности; обеспечение устойчивости на рынке. Главной задачей является максимизация прибыли.
3	Организационная структура предприятия	наличие четкой организационной структуры предприятия, что позволяет добиваться поставленных задач.
4	Финансы	Недостаточность собственных средств, выплаты по кредитам
5	Производство	Услуги оказываются на высоком уровне, т.е. высокого качества
6	Маркетинг	Ведется активная маркетинговая деятельность.

1.3. Стратегия развития предприятия сети химчисток "Альбион-А"

Стратегия предприятия- это мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости фирмы. Проведем SWOT-анализ организации, на основании этого анализа необходимо будет разработать дальнейшую стратегию. SWOT- анализ представлен в табл. 2.

Таблица 2

SWOT- анализ организации ООО «Альбион-А»

Возможности предприятия	ежегодно увеличивать прибыль и рентабельность, повышать финансовую устойчивость, разрабатывать наиболее эффективные мероприятия по повышению конкурентоспособности организации. Персонал имеет высокий уровень подготовки. Высокое качество оказываемых услуг.
Угрозы предприятия	Угрозу составляют конкуренты, изменения в доходах населения, изменения в законодательстве (увеличение налоговой нагрузки, к примеру)- все это представляет угрозу для предприятия.
Сильные стороны	Имеется четкая структура управления. Определены цели и задачи организации. Баланс предприятия сформирован в основном за счет собственных источников финансирования. Активная рекламная деятельность. Высокое качество предоставляемых услуг по приемлемым ценам.
Слабые стороны	Имеется кредиторская задолженность, выплаты по кредитам, наличие конкуренции на рынке данных услуг.

Данные табл.2 показывают какие возможности имеет предприятие и с какими угрозами оно может столкнуться. Так как, предприятие ООО «Альбион-А» работает на рынке чистой конкуренции, необходимо ежегодно пересматривать

стратегию развития организации, вести активную рекламную деятельность, следить за ценовой политикой организации и ее конкурентов. Повышать мотивацию персонала, для увеличения производительности труда.

Вывод: Предприятие "Альбион-А" - лучшая английская химчистка в Москве. "Альбион-А" работает круглосуточно, без праздничных и выходных. Наш девиз – хорошая химчистка в любое время. Наша компания – это покраска, перекраска, химчистка, выезд на дом или офис по первому требованию и в кратчайший срок.

Деятельность предприятия охватывает широкий спектр услуг –это и химчистка верхней одежды, в том числе химчистка шуб и химчистка дубленок, химчистка пуховиков, химчистка меха, химчистка кожи, химчистка замши и другое. Химчистка "Альбион-А" выполняет покраску одежды, в том числе и покраска дубленок и покраска кожи. Также возможна перекраска кожи и перекраска дубленок в другой цвет. Выполняется практически любая химчистка одежды. В том числе возможна чистка спецодежды для предприятий, организаций и частных лиц.

Предприятие "Альбион-А" является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании устава. Имеет самостоятельный баланс и отчет о прибылях и убытках.

На деятельность ООО "Альбион-А" оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Внешними являются- конкуренция, факторы социального поведения (снижение доходов населения), изменения в законодательстве (увеличение налоговой нагрузки). Внутренними факторами, оказывающими влияние на предприятие являются- снижение производительности труда, ухудшение качества оказываемых услуг, выплаты по кредитам.

ГЛАВА 2. АНТИКРИЗИСНАЯ ПРОГРАММА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬБИОН-А»

2.1. Антикризисная программа предприятия ООО «Альбион-А»

На основании данных бухгалтерского баланса прил.1 с 2006-2008г.г. проведем анализ структуры баланса. Анализ структуры активов представлен в табл.3, прил.3

Данные табл.3 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение оборотных активов на 634 тыс. руб. В том числе сырье и материалы увеличились на 606 тыс. руб. Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев увеличилась на 111 тыс. руб. и в 2008 г. составила 2121 тыс. руб. сумма денежных средств и НДС по приобретенным ценностям снизились на 130 тыс. руб. и 13 тыс. руб. соответственно. Стоимость внеоборотных активов также увеличилась на 530 тыс. руб., в основном на такое увеличение повлиял рост стоимости основных средств на 696 тыс. руб. Общая стоимость капитала составила 10312 тыс. руб., а это на 1164 тыс. руб. больше по сравнению с началом анализируемого периода.

Стоимость капитала увеличилась на 1149 тыс. руб., табл.4 прил.4. Стоимость долгосрочных и краткосрочных долгов предприятия увеличилась на 12 тыс. руб. и 3 тыс. руб. соответственно.

Оборотный капитал состоит из всех краткосрочных активов, находящихся в компании для текущего использования, за вычетом сумм, причитающихся в короткие сроки третьим лицам за ценности, поставленные для текущего или долгосрочного использования. Важно включать эту последнюю оговорку потому, что даже они представляют сокращение средств, имеющихся для обеспечения оборотного капитала, если некоторые суммы, причитающиеся в данный момент третьим сторонам, могут относиться не к текущим операциям.

Для определения цикла оборотного капитала компании нужно рассчитать три основных коэффициента оборотного капитала:

- период инкассации, или срок погашения дебиторской задолженности;
- период оборачиваемости запаса;
- период оплаты, или период погашения кредиторской задолженности.

Период инкассации представляет собой в среднем количество дней между моментом осуществления продаж и моментом фактического поступления денежных средств за эти продажи в компанию. Он рассчитывается следующим образом (1): [21;98]

$$\frac{\text{Дебиторы} \times \text{Число дней в периоде}}{\text{Продажи}} \quad (1)$$

Более точную (хотя все-таки среднюю) цифру можно получить с помощью продаж в кредит. Но для простоты в этом анализе будем пользоваться общим показателем продаж. Этого вполне достаточно для всех общих аналитических целей при условии, что общий показатель продаж последовательно используется из периода в период, а доля продаж за наличный расчет в нем значительно не изменяется.

Период оборачиваемости запаса представляет собой, в среднем, количество дней хранения запаса на определенный момент времени (2):

$$\frac{\text{Запас} \times \text{Число дней в периоде}}{\text{Себестоимость продаж}} \quad (2)$$

Более подробные данные можно получить, выполнив аналогичные расчеты для трех составных элементов запаса (т.е. сырья, незавершенного производства и готовых товаров). Но для целей данного анализа совокупного показателя будет достаточно.

Период оплаты (период погашения кредиторской задолженности)

представляет собой среднее количество дней, затрачиваемых на оплату закупок и других расходов в компании, и рассчитывается следующим образом (3):

$$\frac{\text{Кредиторы} \times \text{Число дней в периоде}}{\text{Себестоимость продаж}} \quad (3)$$

Иногда он рассчитывается относительно закупок, а не себестоимости продаж. Но для общих целей себестоимости реализованной продукции вполне достаточно, чтобы этот показатель использовался последовательно для расчетов за смежные периоды времени. [21;99]

Произведем анализ оборотного капитала на основании данных предприятия, табл.5.

Период погашения дебиторской задолженности в 2006 г. = $2010 \times 360 / 19326,7 = 37,44$

Период погашения дебиторской задолженности в 2007 г. = $2073 \times 360 / 21780,4 = 34,26$

Период погашения дебиторской задолженности в 2008 г. = $2121 \times 360 / 24445,2 = 31,24$.

Период оборачиваемости запаса в 2006 г. = $2468 \times 360 / 18320,4 = 48,49$ дн.

Период оборачиваемости запаса в 2007 г. = $3282 \times 360 / 20640,6 = 57,24$ дн.

Период оборачиваемости запаса в 2008 г. = $3134 \times 360 / 22653,7 = 49,80$ дн.

Период погашения кредиторской задолженности в 2006 г. = $1987 \times 360 / 18320,4 = 39,04$ дн.

Период погашения кредиторской задолженности в 2007 г. = $2875 \times 360 / 20640,6 = 50,14$ дн.

Период погашения кредиторской задолженности в 2008 г. = $2002 \times 360 / 22653,7 = 31,81$ дн.

Цикл оборотного капитала в 2006 г. = $37,44 + 48,49 - 39,04 = 46,89$ дн.

Цикл оборотного капитала в 2007 г. = $34,26 + 57,24 - 50,14 = 41,36$ дн.

Цикл оборотного капитала в 2008 г. = $31,24 + 49,80 - 31,81 = 49,23$ дн.

Таблица 5

Анализ оборотного капитала и эффективность его использования

показатели	2006 год	2007 год	2008 год	Отклонение 2008 г. От 2006 г.
Продажи, тыс. руб.	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	18320,4	20640,6	22653,7	+4333,3
Запасы, тыс. руб.	2468	3282	3134	+666
Дебиторы, тыс. руб.	2010	2073	2121	+111
Кредиторы, тыс. руб.	1987	2875	2002	+13
Период погашения дебиторской задолженности, дни	37,44	34,26	31,24	-6,2
Период оборачиваемости запаса, дни	48,49	57,24	49,80	+1,31
Период погашения кредиторской задолженности, дни	39,04	50,14	31,81	-7,23
Цикл оборотного капитала, дни	46,89	41,36	49,23	+2,34

В течении анализируемого периода наблюдаем увеличение стоимости запасов на 666 тыс. руб., период оборачиваемости запаса увеличился на 1,31 дня. Увеличение периода оборачиваемости запаса может вызываться изменением в политике содержания запаса с целью привлечения большего количества покупателей, но это также может указывать на падение внутренней эффективности с потенциальными убытками по причине порчи товара и т.д.

Цикл оборотного капитала увеличился на 2,34 дня и составил в 2008 г. 49,23 дня. Это указывает на ухудшение управления оборотным капиталом, т.к. размер инвестиций в оборотный капитал тоже увеличился.

Следует отметить, что цикл оборотного капитала увеличился, тем самым связывая соответственно больший оборотный капитал, чем тот, который могло бы гарантировать увеличение продаж.

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия (анализ зависимости предприятия от внешних источников финансирования). Для этого рассчитаем следующие коэффициенты:

Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса (коэффициент финансовой автономности предприятия).

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2008 г. =
 $(8310/10312) \times 100\% = 80,59\%$

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2007 г. =
 $(7347/10222) \times 100\% = 71,87\%$

Коэффициент финансовой автономности предприятия в 2006 г. = $(7161/9148) \times 100\% = 78,28\%$

Данные оформим в виде табл.6

Таблица 6

Структура обязательств предприятия с 2006-2008 г.г.

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Коэффициент финансовой автономности предприятия , %	78,28	71,87	80,59	+2,31
Коэффициент финансовой зависимости, %	21,72	28,13	19,41	-2,31
коэффициент финансового риска	0,27	0,39	0,24	-0,03

Коэффициент финансовой зависимости = $(2 \text{ раздел} + 3 \text{ раздел пассива}) / \text{баланс} \times 100\%$.

Коэффициент финансовой зависимости в 2006 г. =
 $(31+1956)/9148 \times 100\% = 21,72\%$

Коэффициент финансовой зависимости в 2007 г. =
 $(71+2804)/10222 \times 100\% = 28,13\%$

Коэффициент финансовой зависимости в 2008 г. =
 $(43+1959)/10312 \times 100\% = 19,41\%$

Рассчитаем коэффициент финансового риска (плечо финансового рычага) =
 заемный капитал / собственный капитал

коэффициент финансового риска в 2006 г. = $21,72/78,28 = 0,27$

коэффициент финансового риска в 2007 г. = $28,13/71,87 = 0,39$

коэффициент финансового риска в 2008 г. = $19,41/80,59=0,24$

Данные табл.6 показывают, что в основном имущество предприятия сформировано за счет собственных источников, поэтому и коэффициент финансовой автономности достаточно высокий и составляет 78,28% в 2006 г. и 80,59% в 2008 г., т.е. наблюдаем увеличение коэффициента финансовой автономности на 2,31%. Коэффициент финансового риска на конец анализируемого периода снизился на 0,03 и составил 0,24.

Рассмотренные показатели позволяют судить об улучшении показателей финансовой устойчивости.

Рассчитаем коэффициент маневренности капитала, который показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т.е. в той форме которая позволяет свободно маневрировать этими средствами. Коэффициент должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств предприятия, табл.7

Коэффициент маневренности в 2007 г. = $(2829/7161) \times 100\% = 39,50\%$

Коэффициент маневренности в 2008 г. = $(2812/7347) \times 100\% = 38,27\%$

Коэффициент маневренности в 2009 г. = $(3460/8310) \times 100\% = 41,64\%$

Таблица 7

Динамика коэффициента маневренности капитала с 2006 -2008 г.г.

показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Общая сумма собственного капитала (1 раздел пассива, стр.490), тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149
Сумма долгосрочных пассивов предприятия (стр.590 баланса)	31	71	43	+12
Общая сумма постоянного капитала (1+2 разделы пассива, т.е. стр.490+стр.590)	7192	7418	8353	+1161
Общая сумма внеоборотных активов (стр.190 по балансу)	4363	4606	4893	+530
Сумма собственных оборотных средств= сумма постоянного капитала-сумма внеоборотных активов	2829	2812	3460	+631
Коэффициент маневренности= сумма собственного оборотного капитала/общая сумма собственного капитала) $\times 100\%$	39,50	38,27	41,64	+2,14

Данные табл.7 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается увеличение коэффициента маневренности капитала на 2,14%, это говорит о том, что доля капитала, находящегося в обороте увеличилась, что следует оценить положительно.

Показатели деловой активности позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности: как быстро средства могут превращаться в наличность, каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и трудовые ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли.

Произведем анализ деловой активности на основании следующих данных предприятия, табл. 8

Таблица 8

Показатели рентабельности и деловой активности предприятия с 2006-2008 г.г.

Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164
Коэффициент оборачиваемости капитала= Выручка/ Среднегодовая стоимость всего капитала	2,11	2,13	2,13	+0,02
Продолжительность оборота капитала= (сумма капитала×360 дней)/сумма выручки, дни	170,40	168,95	151,86	-18,54
Стоимость собственного капитала, тыс. руб. (1 раздел пассива)	7161	7347	8310	+1149
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала= выручка/сумма собственного капитала	2,69	2,96	2,94	+0,25
Прибыль от продаж, тыс. руб.	962,1	1092	1739,4	+777,3
Рентабельность всего капитала, %= (Прибыль/капитал)×100%	10,52	10,68	16,87	+6,32
Рентабельность продаж, %=(Прибыль/выручка)×100%	4,97	5,02	7,12	+2,15

Как показывают данные табл.8, в течении анализируемого периода наблюдается рост рентабельности всего капитала и рентабельности продаж на 6,32% и 2,15% соответственно.

Коэффициент оборачиваемости капитала показывает скорость оборачиваемости. В данном случае, на нашем предприятии произошло замедление оборачиваемости собственного капитала на 0,25 и коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2008 г. составил 2,94.

В связи с увеличением суммы выручки и стоимости всего капитала продолжительность оборота увеличилась на 0,02 дня и в 2008 г. составила 2,13 дня.

Данные отчета о прибылях и убытках представлены в табл.9.

Таблица 9

Отчет о прибылях и убытках предприятия с 2006 -2008г.г.

показатель	2006 г., тыс. руб.	2007 г., тыс. руб.	2008 г., тыс. руб.	Отклонение 2008 г. от 2006 г., тыс. руб.
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
Выручка(нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг) за минусом НДС и акцизов	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	18320,4	20640,6	22653,7	+4333,3
Валовая прибыль	1006,3	1139,8	1791,5	+785,2
Коммерческие расходы	44,2	47,8	52,1	+7,9
Прибыль (убыток) от продаж	962,1	1092,0	1739,4	+777,3
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	962,1	1092,0	1739,4	+777,3
Налогообложение по упрощенной системе	193,26	217,80	244,45	+51,19
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА	+768,84	+874,2	+1494,95	+726,11

В течении анализируемого периода, табл. 9, наблюдается как увеличение выручки от реализации, так и увеличение прибыли предприятия. Так, в связи с ростом выручки от реализации на 5118,5 тыс. руб., рост прибыли произошел на 726,11 тыс. руб. и в 2008 г. прибыль составила 1494 тыс. руб. Это следует оценить положительно. Но отчет о прибылях и убытках не дает ясного представления о колебаниях выручки в связи с сезонностью спроса, поэтому необходимо проводить анализ сезонности спроса.

Проведем экспресс-диагностику банкротства предприятия по состоянию на 2008 г. по модели Р. Лиса.

Модель Р. Лиса

$$Z = 0,063 x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001 x_4,$$

где X_1 - оборотный капитал / сумма активов;

X_2 - прибыль от реализации / сумма активов;

X_3 - нераспределенная прибыль / сумма активов;

X_4 - собственный капитал / заемный капитал;

Предельное значение равняется 0,037.

$$X_1=5419/10312=0,525$$

$$X_2=1739,4/10312=0,168$$

$$X_3=892/10312=0,086$$

$$X_4=8310/2002=4,151$$

$$Z =$$

$$0,063 \times 0,525 + 0,092 \times 0,168 + 0,057 \times 0,086 + 0,001 \times 4,151 = 0,033 + 0,015 + 0,0049 + 0,0041 = 0,057.$$

$Z=0,057$, а это больше, чем предельное значение (0,037), т.е. предприятию в ближайшее время банкротство не грозит.

Вывод: Проведенный анализ финансовых показателей по предприятию с 2006-2008г.г. показал, что показатели прибыли и рентабельности увеличились, произошел рост коэффициента маневренности капитала. Имущество предприятия сформировано в основном за счет собственных источников финансирования, небольшая зависимость от заемных средств. Расчет прогноза банкротства по методу Р. Лиса показал, что в ближайшее время предприятие не обанкротится.

2.2. Организационный план предприятия

Высшим органом Общества является общее собрание его участников. Руководство текущей финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется единоличным органом Общества –Генеральным директором, который подотчетен Собранию.

Организационная структура управления включает как вертикальные, так и горизонтальные связи управления. Возглавляет предприятие генеральный директор, отвечающий за принятие решений административных и операционных задач.

Организационная структура управления ООО «Альбион-А» -это линейно-функциональная структура, которая представлена на рисунке 1.

На предприятии существует разграничение функций главного бухгалтера, администратора, товароведа и исполнителей, но в тоже время при производственной необходимости работники предприятия могут заменить друг друга в пределах своей квалификации.

Вывод: На предприятии существует линейно-функциональная структура.

Плюсом применения данной структуры является:

Универсальность и пригодность для ООО «Альбион-А»

Высокий уровень демократизма управления

Повышение качества решений

Мобильность использования ресурсов.

Минусом применения линейно-функциональной структуры является:

Большой объем задач, лежащих на одном человеке

Чрезмерно развитие на горизонтальном уровне.



Рисунок 1- Организационная структура управления ООО «Альбион-А»

2.3. Производственный план организации ООО «Альбион-А»

Процесс оптимизации структуры активов и пассивов предприятия с целью увеличения прибыли в финансовом анализе получил название леввериджа. Различают три его вида: производственный, финансовый и производственно-финансовый. В буквальном смысле левверидж понимают как рычаг, при небольшом усилии которого можно существенно изменить результаты производственно-финансовой деятельности предприятия.

Для раскрытия его сущности представим факторную модель чистой прибыли ЧП в виде разности между выручкой ВР и издержками производственного ИП и финансового ИФ характера (4):

$$\text{ЧП} = \text{ВР} - \text{ИП} - \text{ИФ}. \quad (4)$$

Издержки производственного характера — это затраты на производство и реализацию продукции (полная себестоимость). В зависимости от объема производства продукции они подразделяются на постоянные и переменные. Соотношение между этими частями издержек зависит от технической и

технологической стратегии предприятия и его инвестиционной политики. Инвестирование капитала в основные фонды обуславливает рост постоянных расходов и относительное сокращение переменных. Взаимосвязь между объемом производства, постоянными и переменными издержками выражается показателем производственного левеиджа.

По определению В.В. Ковалева, производственный левеидж — это потенциальная возможность влиять на прибыль предприятия путем изменения структуры себестоимости продукции и объема ее выпуска. [17;327]

Исчисляется уровень производственного левеиджа Кп.л. отношением темпов прироста валовой прибыли $\nabla\Pi$ % (до выплаты процентов и налогов) к темпам прироста объема продаж в натуральных или условно-натуральных единицах ($\nabla V\Pi$ %) (5):

$$\text{Кп.л.} = \frac{\nabla\Pi \%}{\nabla V\Pi \%} \quad (5)$$

Он показывает степень чувствительности валовой прибыли к изменению объема производства. При его высоком значении даже незначительный спад или увеличение производства продукции приводит к существенному изменению прибыли. Более высокий уровень производственного левеиджа обычно имеют предприятия с более высоким уровнем технической оснащенности производства. При повышении уровня технической оснащенности происходит увеличение доли постоянных затрат и уровня производственного левеиджа. С ростом последнего увеличивается степень риска недополучения выручки, необходимой для возмещения постоянных расходов.

Взаимосвязь между прибылью и соотношением собственного и заемного капитала и есть финансовый левеидж. По В.В. Ковалеву, финансовый левеидж — потенциальная возможность влиять на прибыль путем изменения объема и структуры собственного и заемного капитала. Его уровень измеряется

отношением темпов прироста чистой прибыли (ЛЧП %) к темпам прироста валовой прибыли (ЛП %) (6):

$$Кф.л. = \nabla ЧП \% : \nabla П \%. \quad (6)$$

Он показывает, во сколько раз темпы прироста чистой прибыли превышают темпы прироста валовой прибыли. Это превышение, обеспечивается за счет эффекта финансового рычага, одной из составляющих которого является его плечо (отношение заемного капитала к собственному). Увеличивая или уменьшая плечо рычага в зависимости от сложившихся условий, можно влиять на прибыль и доходность собственного капитала.

Возрастание финансового левериджа сопровождается повышением степени финансового риска, связанного с возможным недостатком средств для выплаты процентов по кредитам и займам. Незначительное изменение валовой прибыли и рентабельности инвестированного капитала в условиях высокого финансового левериджа может привести к значительному изменению чистой прибыли, что опасно при спаде производства.

Обобщающим показателем является производственно-финансовый леверидж, который представляет собой произведение уровней производственного и финансового левериджа. Он отражает общий риск, связанный с возможным недостатком средств для возмещения производственных расходов и финансовых издержек по обслуживанию внешнего долга. [17;329]

Произведем анализ производственного и финансового левериджа на основании данных, табл. 10

$$\text{Прирост валовой прибыли в 2006 г.} = (1006,3/946,4) \times 100 - 100\% = +6,32\%$$

$$\text{Прирост валовой прибыли в 2007 г.} = (1139,8/1006,3) \times 100 - 100\% = +13,26\%$$

$$\text{Прирост валовой прибыли в 2008 г.} = (1791,5/1139,8) \times 100 - 100\% = +57,18\%$$

Аналогично рассчитывается прирост объема продаж и прирост чистой прибыли.

Динамика производственного и финансового левеиджа с 2006-2008г.г.

показатели	2005 год	2006 год	2007 год	2008 год	Отклонение 2008 г. От 2006 г.
Валовая прибыль, тыс. руб.	946,4	1006,3	1139,8	1791,5	+785,2
Прирост валовой прибыли, %	-	+6,32	+13,26	+57,18	+50,86
Объем продаж, ед.	2729	2800	3112	3224	+424
Прирост объема продаж, %	-	+2,6	+11,14	+3,59	+0,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	694,2	768,84	874,2	1494,95	+726,11
Прирост чистой прибыли, %	-	18,43	13,70	71,01	+52,58
Производственный леверидж	-	2,43	1,19	15,93	+13,5
Финансовый леверидж	-	2,92	1,03	1,24	-1,68
Производственно- финансовый левеидж	-	5,35	2,22	17,16	+11,81

Финансовый левеидж в 2006 г.=18,43/6,32=2,92

Финансовый левеидж в 2007 г.=13,70/13,26=1,03

Финансовый левеидж в 2008 г.=71,01/57,18=1,24

Производственный левеидж в 2006 г.=6,32/2,6=2,43

Производственный левеидж в 2007 г.=13,26/11,14=1,19

Производственный левеидж в 2008 г.=57,18/3,59=15,93

Производственно-финансовый левеидж в 2006 г.=2,43+2,92=5,35

Производственно-финансовый левеидж в 2007 г.=1,19+1,03=2,22

Производственно-финансовый левеидж в 2008 г.=15,93+1,24=17,16

Как показывают данные табл. 10 в течении 2006-2008г.г. произошло увеличение производственного левеиджа на 13,5% и в 2008 г. Этот показатель составил 15,93. Увеличение показателя производственного левеиджа показывает увеличение степени чувствительности валовой прибыли к изменению объема производства.

Финансовый левеидж снизился на 1,68 и в 2008 г. Составил 1,24, это

следует оценить положительно, т.к. произошло снижение степени финансового риска, связанного с возможным недостатком средств для выплаты процентов по кредитам и займам.

Но в связи с тем, что производственный леверидж вырос, произошло увеличение производственно-финансового левериджа на 11,81, это говорит о том, что увеличился общий риск, связанный с возможным недостатком средств для возмещения производственных расходов и финансовых издержек по обслуживанию внешнего долга.

Ежегодно на предприятии ООО «Альбион-А» наблюдается снижение спроса на услуги в 3 квартале (так как чистка верхней одежды летом не актуальна), поэтому рассмотрим сезонные колебания на примере 2008 г., табл. 11.

Таблица 11

Динамика показателей выручки в связи с сезонностью спроса в 2008 г., тыс. руб.

показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Выручка	10140,2	8553,0	320,0	5432	24445,2
Затраты всего, в том числе:	9542,0	7643,0	1519,7	3949,0	22653,7
Услуги связи	0,5	0,5	0,5	0,6	2,1
Себестоимость товаров	8284,4	6379,6	256,0	2709,6	17629,6
Охрана имущества	119,5	119,5	119,5	119,5	478,0
Заработная плата	422,8	428,6	428,9	404,5	1684,8
Аренда помещения	714,8	714,8	714,8	714,8	2859,2
Итого валовая прибыль (убыток) от продаж	+598,2	+910,0	- 1199,7	+1483,0	+1791,5

Данные табл. 11 показывают, что в 3 квартале из-за незначительного объема продаж, (т.к. в летний период зимние шубы и шапки покупают плохо) прибыль имеет отрицательное значение, рис.2.. Это связано с тем, что расходы на аренду помещения, заработную плату, услуги связи – являются постоянными затратами и не зависят от выручки.

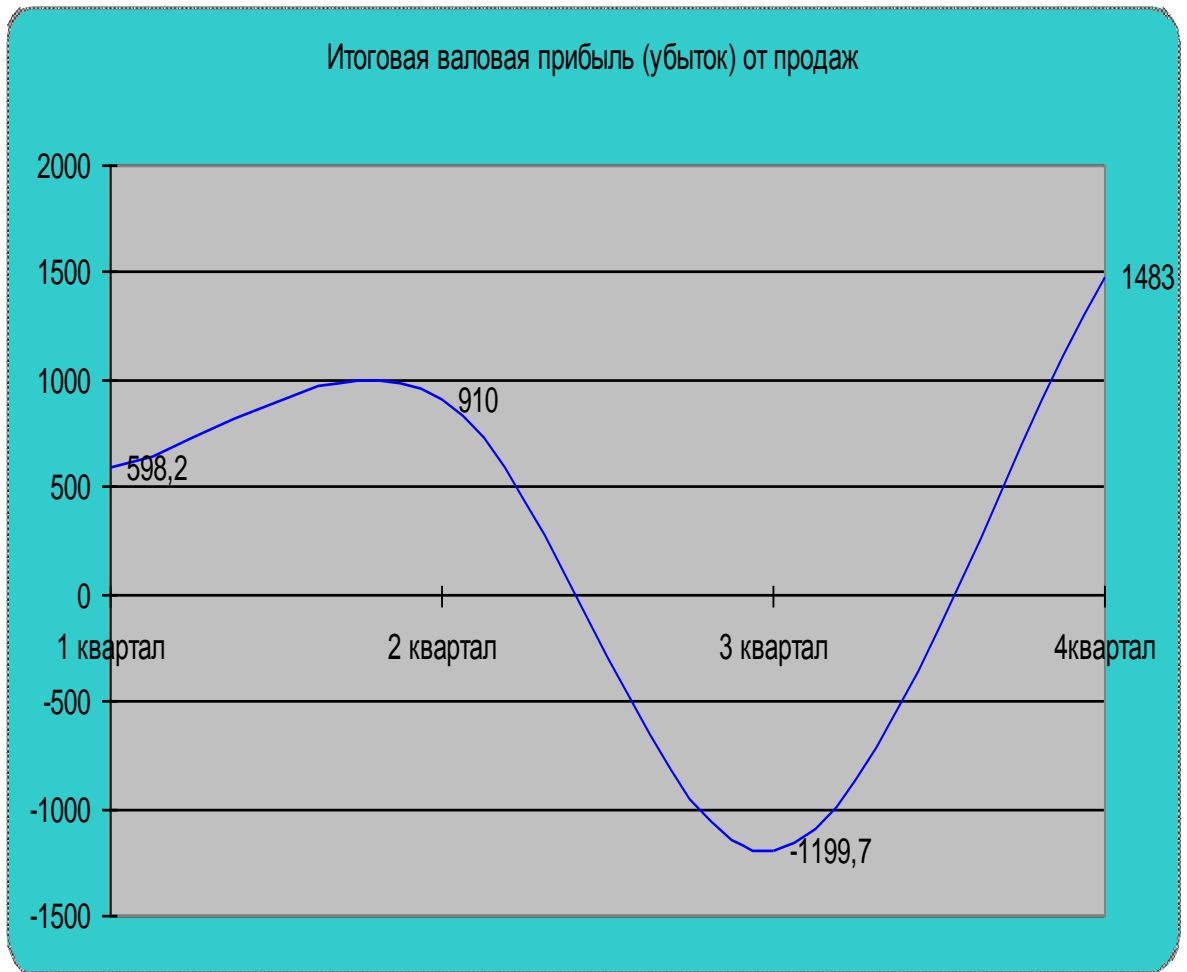


Рис.2. Динамика сезонного колебания выручки с 1 по 4 квартал 2008г.

В связи с тем, что выручка приняла отрицательное значение в III квартале, для продолжения процесса производства необходимо дополнительное финансирование, которое осуществляется за счет привлеченных оборотных средств путем ссуд и кредитов.

Компаниям, которые активно работают, не избежать сильных колебаний сумм денег на банковских счетах. Например, организация рассчиталась за крупную партию товара. Поэтому на следующий день фирма не смогла выплатить всем сотрудникам зарплату. Чтобы компания не оказалась в описанной ситуации, финансовым специалистам необходимо эффективно планировать и отслеживать ее доходы и расходы.

Платежный календарь представляет собой баланс денежных поступлений и расходов за определенный период с остатком (сальдо) на расчетном счете предприятия. Его информационной основой являются различные планы и

балансы, составляемые на предприятии: план реализации продукции, смета затрат на производство, смета расходования фонда оплаты труда, смета государственного социального страхования, смета затрат на техническое перевооружение и реконструкцию и т.д.

План реализации продукции (выполнения работ) является основополагающим при определении ожидаемых поступлений. В условиях рыночной экономики он должен максимально учитывать рекомендации службы маркетинга предприятия, быть предельно точным и обоснованным.

В смету производственных затрат следует включать информацию о сумме и времени осуществления затрат, необходимых для выполнения плана реализации продукции. В планировании затрат, особенно на необходимые закупки оборудования, материалов и полуфабрикатов, участвуют производственные службы, в первую очередь — службы подготовки производства, снабжения, комплектации.

Платежный календарь отражает ожидаемые денежные доходы и расходы в плановом периоде и предназначен для планирования изменений объема имеющихся у предприятия денежных средств и будущих финансовых потребностей (излишка или недостатка денежных средств). Он служит средством «ранней диагностики» финансового состояния предприятия. Если проектируется положительное сальдо, то можно рассчитывать на получение дополнительного дохода. Если же на стадии проекта обнаружена нехватка финансовых средств, то, у руководителя есть время для принятия необходимых мер.

Составление платежного календаря распадается на шесть этапов:

I. Выбор периода планирования. Как правило, это квартал (месяц).

II. Планирование объема реализации продукции и услуг. Оно осуществляется по специальной методике с учетом объема производства в рассматриваемом периоде.

III. Оценка денежных доходов. Она охватывает следующие статьи:

реализация продукции, работ, услуг (выручка от продажи промышленной продукции, реализация излишнего оборудования, сырья, материалов, полуфабрикатов);

авансовые платежи;

переходящая с предыдущего периода планирования дебиторская задолженность нарастающим итогом (поступление средств от покупателей по просроченной задолженности);

кредиты (под расчетные документы в пути, под товарно-материальные ценности);

другие поступления (ассигнования из бюджета, поступление средств от вышестоящих органов на оказание временной финансовой помощи).

IV. Оценка денежных расходов. Распространяется на следующие статьи:

текущая оплата закупок товарно-материальных ценностей (счетов поставщиков за сырье, материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, услуги сторонних предприятий, выполнение НИОКР и т.п.);

погашение кредиторской задолженности, которая возникает вследствие оплаты закупок, сделанных в предыдущем периоде;

заработная плата с начислениями (фонд оплаты труда, оплата отпусков, социальное страхование, прочие выплаты);

оплачиваемая с расчетного счета часть косвенных расходов предприятия (вспомогательные материалы, затраты на текущий и капитальный ремонт);

налоговые платежи (налог на прибыль, налог с оборота, налог на экспорт и импорт, налог с продаж, отчисления в фонд стабилизации и др.);

выплата процентов за кредиты;

капитальные затраты на техническое перевооружение, приобретение оборудования;

прочие платежи (расходы за счет прибыли, остающейся у предприятия, возврат вышестоящим организациям ранее полученной помощи, непроизводительные потери, выплата дивидендов по акциям акционерного предприятия).

V. Определение денежного сальдо. Оно представляет собой разность между суммами поступлений и расходами за период планирования.

VI. Подведение итогов. Выясняется, будет ли у предприятия излишек средств или недостаток. Результаты подведения итогов сводят в таблицу.

Как правило, в доходной части платежного календаря детализируется получение кредитов и погашение дебиторской задолженности, а в расходной части — предоставление кредита и погашение кредиторской задолженности, что представляется полезным для целей финансового анализа. Впрочем, детализация не является обязательной, более того, она приводит к завышению «валюты баланса», т.е. объема доходной и расходной частей. Устранение раздела, детализирующего кредиты, позволяет упростить баланс и снизить трудоемкость его составления.

Доходы в текущем периоде D складываются из стоимости продукции (услуг), реализуемой в данном периоде C_t , погашения дебиторской задолженности прошлого периода $D_{пр}$ и кредитов K_t , получаемых в текущем периоде, т.е.

$$D = C_t + D_{пр} + K_t \quad (7)$$

Расходы текущего периода P складываются из стоимости Z_t товарно-материальных ценностей и услуг, приобретенных в этом периоде, погашения кредиторской задолженности предыдущего периода $K_{пр}$ и предоставления кредита потребителю в текущем периоде D_t :

$$P = Z_t + K_{пр} + D_t \quad (8)$$

В то же время продажи текущего периода оплачиваются частично за счет собственных средств предприятия-потребителя $O_{прт}$, а частично — за счет предоставленного ему предприятием-поставщиком кредита (дебиторской задолженности текущего периода). Иными словами, справедливо равенство

$$C_t = O_{прт} + D_t \quad (9)$$

Аналогично закупки текущего периода частично оплачиваются из собственных средств O_z , а частично — за счет полученного кредита, т.е. справедливо равенство

$$Z_t = O_z + K_t \quad (10) \quad [20;412]$$

Предприятие не может постоянно финансировать просроченные платежи за счет новых займов. Минимально допустимое сальдо, установленное эмпирическим путем, равно 5% от сумм ежемесячных платежей заказчиков. По

сути, эти средства представляют собой резервный фонд, расходуемый на погашение возможной краткосрочной задолженности компании поставщикам.

Рассмотрим платежный календарь по данным 2008 г., табл. 12

Таблица 12

Платежный календарь в 2008 г., тыс. руб.

№ п/п	Наименование статей расходов	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого
	ПЛАТЕЖИ					
1	За сырье, материалы, топливо, электроэнергию товары, услуги	8284,4	6379,6	256,0	2709,6	17629,6
2	Налоговые платежи	61,11	61,11	61,11	61,11	244,45
3	Расходы на оплату труда	422,8	428,6	428,9	404,5	1684,8
4	Офисные расходы	714,8	714,8	714,8	714,8	2859,2
5	Услуги связи	0,5	0,5	0,5	0,6	2,1
6	Общехозяйственные расходы	119,5	119,5	119,5	119,5	478,0
7	Погашение кредита	718,75	718,75	718,75	718,75	2875,0
8	Прочие					
	ИТОГО ПЛАТЕЖЕЙ	10321,86	8422,86	2299,56	4728,86	25773,15
	ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ					
1	За реализованную продукцию	10140,2	8553,0	320,0	5432	24445,2
2	Возврат денег с депозитов	518,25	518,25	518,25	518,25	2073,0
3	Ссуды полученные	500,5	500,5	500,5	500,5	2002,0
4	Прочие					
	ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ	11158,95	9571,75	1338,75	6450,75	28520,2
	Превышение платежей над поступлениями			960,81		
	Превышение поступлений над платежами	837,09	1148,89		1721,89	2747,05
	Начальное сальдо	218,55	218,55	218,55	218,55	874,20
	Конечное сальдо	1055,64	1367,44	742,26	1940,44	3621,25

Как показывают данные табл. 12 платежный календарь не сбалансирован. Так, в 3 квартале расходы превышают доходы, организации выгодно как можно раньше оплатить счета, но так как в 3 квартале реализация продукции идет очень плохо, необходимо часть счетов перенести на другие кварталы, тогда доходы будут выше расходов.

Вывод: Процесс оптимизации структуры активов и пассивов предприятия с целью увеличения прибыли в финансовом анализе получил название леввериджа. Различают три его вида: производственный, финансовый и производственно-финансовый. В буквальном смысле левверидж понимают как рычаг, при

небольшом усилии которого можно существенно изменить результаты производственно-финансовой деятельности предприятия.

Расчет производственного левеиджа показал рост, произошло увеличение производственно-финансового левеиджа на 11,81, это говорит о том, что увеличился общий риск, связанный с возможным недостатком средств для возмещения производственных расходов и финансовых издержек по обслуживанию внешнего долга.

Предприятие оказывает услуги сезонного спроса. Так, в летний период времени происходит падение выручки предприятия, так как верхнюю одежду в химчистку сдают обычно осенью или зимой. Для этого необходимо составлять платежный календарь, чтобы оптимизировать расходы и доходы предприятия.

2.4. План маркетинговых действий ООО «Альбион-А»

Миссия предприятия заключается в том, чтобы занимать лидирующее положение по оказанию услуг химчистки, с помощью:

- активной маркетинговой деятельности;
- мотивации персонала посредством доплат;
- разработки более эффективной стратегии развития организации.

Дерево целей организации представлено в табл.13.

Таблица 13

Дерево целей на 2009-2010г.г.

цели	финансы	персонал	маркетинг	организационная структура	производство
необходимые мероприятия	увеличивать выручку предприятия ежегодно на 25%; снижать кредиторскую задолженность на 10% ежегодно	повышать мотивацию персонала, повышать производительность и качество оказываемых услуг, принимать на работу персонал только высокой квалификации	вести активную рекламную деятельность. Разрабатывать эффективные мероприятия по сбыту услуг для ускорения товарооборота	пересматривать организационную структуру ежегодно. По мере необходимости вносить дополнительные изменения	обновлять оборудование по мере необходимости, вводить новые технологии чистки изделий

Вывод: Для того, чтобы предприятию добиться поставленных целей и правильно разработать стратегию развития организации необходимо провести более детальный анализ маркетинговых стратегий, сравнить маркетинговые стратегии с фирмами- конкурентами. Это позволит улучшить эффективность деятельности предприятия.

2.5. Стратегический план и финансовая стратегия

Рассмотрим товарную стратегию организации . Для этого сравним товарные стратегии двух известных конкурентов, данные оформим в виде табл.14

Как показывают данные табл.14 компания ООО «Альбион-А» имеет достаточно сильные позиции, так как она оказывает практически все виды услуг, кроме чистки мягкой мебели.

Таблица 14

Товарная стратегия организации ООО «Альбион-А» и ее конкурентов

товарные стратегии	ООО «Альбион-А»	конкурент № 1 «Стандарт Арт»	конкурент № 2 Bianca-SPA
химчистка ковров	нет	нет	да
химчистка шуб, дубленок	да	да	да
химчистка мягкой мебели	нет	да	да
химчистка пуховиков	да	да	да
химчистка меха	да	да	да
химчистка кожи,	да	да	да
химчистка замши	да	да	да
покраска кожи	да	нет	да
покраска дубленок	да	нет	да
чистка спецодежды	да	нет	да
качество чистки	высокое	высокое	высокое
выезд на дом	да	нет	да
режим работы	круглосуточно	с 9.00-18.00 час	с 10.00-19.00 час

Очень удобный график работы и выезд курьера на дом к заказчику. Большую конкуренцию составляет конкурент № 2, там осуществляется и чистка мягкой мебели, но не совсем удобный график работы.

Очень важное значение на сбыт товаров и услуг оказывает ценовая политика организации и стратегия стимулирования сбыта. Проведем анализ выше перечисленных стратегий. Данные оформим в виде табл.15

Таблица15

Ценовая стратегия и стратегия стимулирования сбыта организации ООО «Альбион-А» и ее конкурентов

Ценовая стратегия			
Виды стратегий	ООО «Альбион-А»	конкурент № 1 «Стандарт Арт»	конкурент № 2 Bianca-SPA
Стратегия низкой цены		да	
Стратегия средней цены	да		
Высокая ценовая стратегия			да
Система стимулирования сбыта			
Отсутствует	да		
Существует (скидки, дисконтные карты и др.)		да	да

Данные табл.15 показывают, что наша компания ООО «Альбион-А» применяет среднюю стратегию ценообразования. Конкурент № 2 применяет высокую стратегию ценообразования, но применяет систему стимулирования сбыта (скидки по дисконтным картам – карта постоянного покупателя). Компания ООО «Альбион-А» занимает сильные позиции на рынке, но необходимо для ускорения реализации услуг внедрить дополнительную систему стимулирования сбыта (разработать карты для постоянных потребителей, разработать систему скидок в периоды падения покупательского спроса, так как в летний период времени, число заказов на чистку верхней одежды значительно снижается).

Компания ООО «Альбион-А» ведет активную политику продвижения услуг, табл.16

Таблица 16

Анализ политики продвижения сбыта организации ООО «Альбион-А» и ее конкурентов

показатели	ООО «Альбион-А»	конкурент № 1 «Стандарт Арт»	конкурент № 2 Bianca-SPA
Телевизионная реклама	нет	нет	нет
Реклама в СМИ	да	нет	да
Интернет реклама (наличие сайта)	да	да	да
Размещение банерной рекламы на различных сайтах в Интернете (в местах где это наиболее целесообразно)	нет	нет	да
Банерная наружная реклама (на улицах города)	нет	нет	нет
оказание дополнительных услуг (по хранению верхней одежды)	нет	нет	нет

Так, ООО «Альбион-А» размещает рекламу в СМИ, имеет собственный Интернет сайт, но не занимается размещением банерной рекламы на различных сайтах в Интернет, отсутствует также и банерная реклама на улицах города. Необходимо также ввести дополнительную услугу- хранение меховых изделий. Для этого необходимо взять в лизинг холодильное оборудование для хранения меховых изделий.

Если принять во внимание эти недостатки в работе организации и выделить дополнительные финансовые ресурсы для усиления рекламы, то это позволит увеличить прибыль и рентабельность всего подразделения.

Как было рассмотрено выше, для увеличения доходов предприятия необходимо взять в лизинг холодильное оборудование для хранения меховых изделий.

Слово ЛИЗИНГ происходит от английского слова «LEASE» - аренда. Определение лизинга или финансовой аренды содержится в двух документах – Гражданском кодексе РФ (ст. 665) и Федеральном законе РФ «О финансовой аренде (лизинге)».

Ниже приводится определение, взятое из Федерального закона:

Лизинг - совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга, в соответствии с которым арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование (с возможной, но не обязательной передачей в собственность).

Лизинг эффективен при оперативном использовании достижений научно-технического прогресса, увеличении масштабов деятельности, снижении удельных расходов и интенсификации всего производственного процесса.

Преимущества лизинга для предприятия-лизингополучателя:

- Снижение потребностей в собственном капитале - сделка полностью финансируется лизингодателем.
- Доступность средств - лизинг может быть единственным источником средств для фирм, еще не имеющих деловой истории, достаточных активов для обеспечения залога.
- Гибкость системы платежей - адаптация платежей к возможному движению денежных средств пользователя.
- Ускоренная амортизация объекта лизинга (коэффициент до 3) - расширяется возможность оперативного обновления устаревшего оборудования, снижение налогооблагаемой прибыли.
- Фактор времени - срок лизинга может быть значительно больше срока кредита, неравномерность разновременных затрат и поступлений денежных средств.
- Налоговые льготы, государственная поддержка - уменьшение налогооблагаемой прибыли, снижение таможенных пошлин и налогов по операциям международного лизинга.
- Увеличение производственного потенциала.
- Совершенствование технологии производства.

- Снижение риска при освоении новой продукции - в случае недостаточного спроса есть возможность вернуть взятое в аренду имущество лизингодателю.

Преимущества лизинга для лизингодателя:

- Безопасность сделки - право собственности на актив остается за лизингодателем.
- Согласованность расходов - расходы и доходы от инвестиций идут параллельно.
- Четкая определенность лизинговых платежей.
- Уменьшение негативных последствий колебания конъюнктуры рынка - устанавливаются долгосрочные отношения с пользователем и относительно стабильные лизинговые платежи.
- Возможность использования налоговых льгот.

Преимущества лизинга для продавца (производителя) имущества:

- Проведение активного маркетинга.
- Установление обратной связи - оперативное выявление конструктивных недостатков оборудования.
- Снятие рисков неплатежей - оплату и гарантии берет на себя лизинговая компания.
- Средство эффективной рекламы.
- Повышение спроса на вспомогательное оборудование.
- Ускорение темпов обновления выпускаемой модели.
- Уменьшение негативных последствий колебания конъюнктуры рынка.

Передовые российские химчистки уже предлагают жителям крупных городов сдавать зимнюю одежду в специально оборудованные холодильники, а архитекторы, разрабатывающие проекты современных коттеджей, стараются не забыть о «климатических комнатах». Все говорит о том, что богатеющие россияне уже предъявляют платежеспособный спрос на услуги сезонного хранения дорогой

одежды. Прежде всего — меховой. Но народ у нас к услугам сезонного хранения еще не привык. Меховые холодильники — изобретение со стажем.

Стоимость хранения мехов напрямую зависит от первоначальной цены и степени износа.

Хранение будет выгодным лишь в том случае, если удастся обеспечить максимальную загрузку холодильников. А этого можно добиться только при условии постоянной популяризации услуги. [20;531]

Кстати, лучше даже не пытаться принимать вещи на хранение и обещать клиентам высокое качество услуг без соответствующего опыта работы в меховой индустрии. Дело в том, что приемка — едва ли не самый ответственный шаг в этом бизнесе. Нужно быстро и профессионально (так, чтобы не задерживать клиента, но и не поставить под удар компанию) оценить состояние изделия, его стоимость, качество меха и, главное, тут же выдать рекомендации. Между прочим, нередко именно при попытке сдать дорогую шубу в холодильник кое-кого из не слишком сведущих покупателей мехов ждет разочарование — оказывается, что под видом «мексиканского тушкана» или «шанхайского барса» им за бешеные деньги продали обычного кролика. Хранение шуб — это ответственность. Особенно для малого бизнеса. Чтобы оградить себя от риска, нужно обязательно страховать изделия. Холодильное оборудование, которое планируется взять в лизинг стоит 652 тыс. руб. Произведем расчет лизинговой сделки, если воспользоваться фирмой-лизингодателем ЗАО «СЖ Финанс», табл.17

Таблица 17

Расчет параметров лизинговой сделки

показатели	%	Сумма, руб.
Первоначальная стоимость холодильника		652000,00
Авансовый платеж	30,0%	195600,00
Количество лизинговых платежей	24	
Ежемесячный лизинговый платеж		24358,76
Ставка удорожания	9,0%	
Общая сумма лизингового договора		780210,24

Итак, как показывают данные табл.17. , фирма планирует внести авансовый платеж в сумме 195600 руб., а это 30% от стоимости имущества. На 2 года рассчитаны платежи и ежемесячный платеж составит 24358,76 руб. При составлении платежного календаря необходимо учитывать данный платеж и в случае необходимости оптимизировать платежный календарь.

В связи с тем, что для ускорения товарооборота предприятия, планируется увеличить выручку за счет мероприятий:

- эффективной рекламной деятельности в СМИ;
- Размещать банерную рекламу в Интернете на различных сайтах, в местах где это наиболее целесообразно.
- Совершенствовать существующий сайт (создать возможность для клиентов заявки через Интернет и т.д.)

За счет этих мероприятий планируется увеличить выручку на 20-25%.

Данные мероприятия требуют дополнительного финансирования, это можно осуществлять за счет дополнительных заемных источников или же используя прибыль предприятия, направить ее на развитие бизнеса.

Произведем расчет затрат на данные мероприятия, табл.18.

Таблица 18

Расчет затрат на мероприятия на 2009 г.

мероприятия	Затраты в месяц, руб.	Затраты в квартал, руб.	Итого затраты в год, руб.
1.Единоновременные затраты:			
- совершенствование сайта			28000
2. Постоянные затраты			
- рекламная деятельность в СМИ	9800	29400	117600
- банерная реклама в Интернете на различных сайтах	12400	37200	148800
Итого затрат		66600	294400

Как показывают данные табл. 18 совершенствование собственного сайта- это единовременные затраты, которые необходимо оплатить один раз, планируется на это мероприятие потратить 28 тыс. руб. Постоянные расходами являются- реклама в СМИ и банерная реклама на различных сайтах. За счет этих мероприятий планируется увеличить товарооборот на 25%.

Вывод: основными стратегиями на предстоящий год для улучшения показателей деятельности предприятия являются: усиление рекламной деятельности, предоставление скидок, ввести новую услугу- хранение зимней одежды в специализированных холодильниках, которые планируется взять в лизинг. Это позволит предприятию увеличить товарооборачиваемость. Общая сумма затрат на маркетинговые мероприятия составит за год 294400 руб.

2.6. Потенциальные риски предприятия

Основными рисками с которыми может столкнуться предприятие являются:

Снижение уровня доходности населения:

Не дополучение желаемой прибыли от внедрения мероприятий;

Отсрочка платежей по кредитам;

Потеря ликвидности и финансовой устойчивости;

Ухудшение качества оказываемых услуг;

Усиление конкуренции.

Падение покупательского спроса в летний период времени.

Для того, чтобы недопустить банкротства предприятия необходимо следить за ростом объемов продаж, направлять финансовые ресурсы на усиление рекламной деятельности, оптимизировать платежный календарь, так как выручка в 3 квартал года ниже, чем в другие кварталы, в связи с сезонностью спроса.

Вывод: основными рисками предприятия являются: снижение уровня доходности населения, усиление конкуренции, падение покупательского спроса в летний период времени, ухудшение качества оказываемых услуг. Чтобы недопустить банкротства предприятия необходимо следить за ростом объемов

продаж, направлять финансовые ресурсы на усиление рекламной деятельности, оптимизировать платежный календарь, так как выручка в 3 квартал года ниже, чем в другие кварталы, в связи с сезонностью спроса.

2.7. Финансовый план предприятия

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий, табл. 19.

Таблица 19

Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий на
предстоящий год

№ п/п	показатели	%	Тыс. руб.
1	Выручка 2008 года, всего за год		24445,2
2	Плановый рост выручки за счет мероприятий «Расширения рынков сбыта» (стр.1/100×25)	25%	6111,3
3	Плановый рост выручки за счет мероприятий «Открытие услуги- хранения вещей» (стр.1/100×12)	12%	2933,42
4	Выручка 3 квартала 2008 г.		320,0
5	Плановый рост выручки 3 квартала за счет скидок (стр.4/100×30)	30%	96,0
6	Итого рост выручки на сумму (стр.2+стр.3+стр.5)		9140,74
7	Плановая выручка на предстоящий год		33585,92

Как показывают данные табл. 19. планируется увеличить выручку до 33585,92 тыс. руб. Хотя в 3 квартале в связи с сезонностью небольшие продажи, но все же за счет скидок планируется увеличить выручку 3 квартала на 96 тыс. руб., тем самым минимизируя убытки 3 квартала.

Рассмотрим платежный календарь на предстоящий год, табл. 20.

Так как затраты на мероприятия составили 294400 руб., а чистая прибыль предприятия в 2008 г. составила 1494,95 тыс. руб., то финансирование данных мероприятий можно произвести за счет чистой прибыли, для того, чтобы не прибегать к дополнительным кредитам.

Таблица 20

Платежный календарь на предстоящий период

№ п/п	Наименование статей расходов	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого
	ПЛАТЕЖИ					
1	За сырье, материалы, топливо, электроэнергию товары, услуги	10672	10202,4	332,8	5661,52	26858,72
2	Налоговые платежи	61,11	61,11	61,11	61,11	244,45
3	Расходы на оплату труда	458,6	492,1	492,1	501,4	1944,2
4	Офисные расходы	714,8	714,8	714,8	714,8	2859,2
5	Услуги связи	0,5	0,5	0,5	0,6	2,1
6	Общехозяйственные расходы	119,5	119,5	119,5	119,5	478,0
7	Погашение кредита	73,07	73,07	73,07	73,07	2923,04
8	Прочие (мероприятия)	94,6	66,6	66,6	66,6	294,4
9	Авансовый платеж	195,6	0	0	0	195,6
	ИТОГО ПЛАТЕЖЕЙ	12389,78	11730,08	1860,48	7198,6	33178,94
	ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ					
1	За реализованную продукцию	13340	12753	416,0	7076,92	33585,92
2	Возврат денег с депозитов	530,25	530,25	530,25	530,25	2121,0
3	Ссуды полученные					
4	Прочие					
	ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ	13870,25	13283,25	946,25	7607,17	35706,92
1	Превышение платежей над поступлениями(сальдо за период)			914,23		
2	Превышение поступлений над платежами (сальдо за период)	1480,47	1553,17		408,57	2527,98
3	Начальное сальдо	373,74	373,74	373,74	373,73	1494,95
4	Конечное сальдо (стр.1+ стр.3) Или (стр.2+стр.3)	1854,21	1926,91	-540,49	782,3	4022,93

Как показывают данные табл.20 конечное сальдо в 3 квартале отрицательно, несмотря на то, что мы за счет скидок увеличили выручку, большой выручка в 3 квартале не будет, так как в летний период наладить продажи зимних шуб хорошо, как это например, происходит зимой –невозможно. Можно лишь поднять выручку 3 квартала ненамного, для того, чтобы минимизировать убытки 3 квартала.

Так, как предприятию необходимо платить кредиты, аренду и др. платежи каждый квартал, а выручка 3 квартала невысока, необходимо оптимизировать платежный календарь.

Сделать это можно так:

- «передвинуть» расходы на более поздние сроки, а поступления – на более ранние; разделить платеж на несколько частей с разными датами исполнения;
- рассчитаться с контрагентом альтернативным способом. Например, заплатить ему товарным векселем вместо денежного;
- конвертировать одно платежное средство в другое. Так, фирма может продать банковский вексель и получить наличные денежные средства;
- договориться о кредитовании компании. При этом нужно учитывать грядущие выплаты по процентам за пользование заемными средствами.

Оптимизируем платежный календарь, для этого перенесем некоторые платежи 3 квартала в 1 или 2 кварталы. В результате этого будет сформирован новый график платежей и сальдо 3 квартала не будет отрицательным., табл.21.

Для этого платежи за кредит в сумме 73,07 тыс. руб. перенесем из 3 квартала в 1 квартал, т.е. произведем эти платежи заранее. Офисные расходы, общехозяйственные расходы и расходы на прочие мероприятия из 3 квартала перенесем во 2 квартал. В результате этого в 3 квартале доходы будут превышать расходы на 59,74 тыс. руб. и сальдо стало положительным. Таким образом, мы оптимизировали график платежей.

Проведем сравнительный анализ платежных календарей на 2008 г. и на предстоящий период, табл. 22.

Как показывает сравнительный анализ платежного плана, табл.22, в 2008 г. сальдо 3 квартала было отрицательным, это говорит о том, что не была произведена оптимизация платежного календаря, а на предстоящий период, в связи с мероприятиями, направленными на увеличение выручки предприятия и взятием лизинга, финансовые платежи были распределены таким образом, что сальдо в 3 квартале, в прочем как и во всех остальных –положительное. Это следует оценить положительно.

Таблица 21

Оптимизированный платежный календарь на предстоящий период, тыс. руб.

№ п/п	Наименование статей расходов	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого
	ПЛАТЕЖИ					
1	За сырье, материалы, топливо, электроэнергию товары, услуги	10672	10202,4	332,8	5661,52	26858,72
2	Налоговые платежи	61,11	61,11	61,11	61,11	244,45
3	Расходы на оплату труда	458,6	492,1	492,1	501,4	1944,2
4	Офисные расходы	714,8	1429,6	0	714,8	2859,2
5	Услуги связи	0,5	0,5	0,5	0,6	2,1
6	Общехозяйственные расходы	119,5	239,0	0	119,5	478,0
7	Погашение кредита	146,14	73,07	0	73,07	2923,04
8	Прочие (мероприятия)	94,6	133,2	0	66,6	294,4
9	Авансовый платеж	195,6	0	0	0	195,6
	ИТОГО ПЛАТЕЖЕЙ	12462,8 5	12630,98	886,51	7198,6	33178,94
	ПОСТУПЛЕНИЯ СРЕДСТВ					
1	За реализованную продукцию	13340	12753	416,0	7076,92	33585,92
2	Возврат денег с депозитов	530,25	530,25	530,25	530,25	2121,0
3	Ссуды полученные					
4	Прочие					
	ИТОГО ПОСТУПЛЕНИЙ	13870,2 5	13283,25	946,25	7607,17	35706,92
1	Превышение платежей над поступлениями(сальдо за период)					
2	Превышение поступлений над платежами (сальдо за период)	1407,4	652,27	59,74	408,57	2527,98
3	Начальное сальдо	373,74	373,74	373,74	373,73	1494,95
4	Конечное сальдо (стр.1+ стр.3) Или (стр.2+стр.3)	1781,14	1026,01	433,48	782,31	4022,93

Таблица 22

Сравнительный анализ платежного календаря на 2008 г. и на предстоящий период, тыс.руб.

№ квартала	Платежный календарь 2008 г.			Платежный календарь на предстоящий период		
	платежи	поступления	сальдо	платежи	поступления	сальдо
1	10321,86	11158,95	837,09	12462,85	13870,25	+1407,4
2	8422,86	9571,75	1148,89	12630,98	13283,25	+652,27
3	2299,56	1338,75	-960,75	886,51	946,25	+59,74
4	4728,86	6450,75	+1721,89	7198,6	7607,17	+408,57

Для того чтобы оперативно контролировать расходы компании, финансовому работнику необходимо ежедневно уточнять перечень и суммы планируемых на очередную дату платежей. При этом он не должен забывать учитывать остатки денежных средств на предыдущий день.

Если на фирме недостаточно денег для оплаты всех счетов, часть запланированных платежей можно перенести на другие дни. В соответствии с этими изменениями пересчитывают и платежный календарь. Финансовая служба должна уточнить остатки на текущий день, а также отметить проведенные платежи и поступления. Затем неисполненные обязательства переносят на будущие даты.

Далее нужно пересчитать остатки денег на следующие дни планового периода. Для этого к остатку текущего дня прибавляют ожидаемые поступления и отнимают скорректированные платежи. Расчет проводят для каждого дня планового периода.

Сформированный таким образом новый вариант платежного календаря, как и первоначальный, может оказаться несбалансированным – в нем могут появиться дни с отрицательными остатками. В этом случае календарь также необходимо «оптимизировать».

Чтобы финансовая служба могла оперативно управлять платежами, ей необходимо каждый день получать информацию об остатках денег на счетах

фирмы. Эти сведения не обязательно должны быть подтверждены документами – финансовым работникам компании гораздо важнее вовремя узнавать достоверные суммы остатков.

В зависимости от способа расчетов оперативный учет можно организовать по-разному. Несколько методов его ведения описаны в табл. 23.

Таблица 23

Несколько методов ведения оперативного учета

Средство оплаты	Как вести оперативный учет
Деньги на расчетных счетах	Финансовая служба обрабатывает выписки банка и передает их в бухгалтерию
Наличные в кассе бухгалтерии	Финансовая служба получает справки о движении денег по кассе из бухгалтерии с установленной периодичностью
Векселя и облигации	Если векселя и облигации фирмы хранятся в финансовом отделе, его специалисты и занимаются их оперативным учетом. Если ценные бумаги находятся в бухгалтерии, финансисты должны периодически получать справку об их наличии и движении
Взаимозачеты	Финансовая служба передает в бухгалтерию распоряжение о подготовке актов сверки взаимных расчетов

Полученные данные о движении денег сотрудники финотдела обрабатывают при помощи таких способов:

- корректируют текущие остатки;
- вносят изменения в план расходов;
- фактические платежи распределяют по плановым, которые затем отмечают как осуществленные;
- разносят платежи и поступления по конкретным договорам, суммам налогов в бюджет, социальные фонды и т. д. При этом состояние взаиморасчетов с контрагентами корректируют на уже уплаченные суммы.

Таким образом, в отличие от других разновидностей финансовых планов, не существует раз и навсегда утвержденного варианта платежного календаря. Это постоянно корректируемый прогноз поступлений и расходов на каждый день

планового периода. Организации он помогает поддерживать ликвидность, а финансовым работникам – эффективно контролировать денежные потоки фирмы.

Как справиться с противоречиями между потребностями и спросом на оборотный капитал

Каждый линейный управляющий будет заинтересован в каком-либо аспекте оборотного капитала, и это будет вызывать столкновение потребностей и спроса. Задача финансового директора состоит в том, чтобы проконсультировать линейных управляющих и исполнительного директора по вопросам финансовых условий их требований и, в частности, по условиям изменений в составляющих элементах оборотного капитала.

Например, управляющий производством, может быть, захочет получить полный комплект запасных частей, чтобы предусмотреть любую случайность в механическом цехе. Точно так же он может захотеть поддерживать крупные поставки сырья для удовлетворения возможных потребностей производства, не подумав хорошенько о стоимости финансирования таких поставок. Коммерческий директор, возможно, захочет иметь большой запас готовых товаров, чтобы гарантировать выполнение любого возможного заказа, и может захотеть расширить ассортимент товаров для удовлетворения любого возможного спроса потребителей. Может быть, он пожелает расширить благоприятные условия кредита, тем самым поощряя своих покупателей и, быть может, увеличивая продажи. Однако он может игнорировать фактор отношения затрат к выгоде и возросшую вероятность безнадежных долгов.

Управление этими противоречивыми потребностями и спросом — трудная задача, так как необходимо соблюдать мотивацию и обязательства линейных управляющих. Задача финансового директора состоит в том, чтобы четко определить предпосылки изменений в составе и в уровне инвестиций в оборотный капитал. Он несет персональную ответственность только в области кредитного контроля и финансового управления.

Необходимо находить правильный баланс между подходами к инвестициям в оборотный капитал с точки зрения финансового контроля, организации сбыта и производства. Работа директора-распорядителя или исполнительного директора и

заключается в том, чтобы устранять эти конфликты и достигать правильного соотношения для достижения общих целей компании. Роль финансового директора состоит в том, чтобы предоставить исполнительному директору лучшую (имеющуюся у него) информацию для обеспечения эффективного выполнения такой работы.

Вывод:

При рассмотрении платежного календаря в 2008 г. –выявили, что сальдо в 3 квартале отрицательное, для устранения отрицательного сальдо, необходимо оптимизировать платежный календарь. При планировании платежного календаря на предстоящий период платежи были спланированы таким образом, что сальдо во всех кварталах имеет положительное значение. А сущность составления платежного календаря состоит в том, чтобы избежать отрицательного сальдо, т.к. услуги данного предприятия – является сезонным спросом и в летний период времени предприятие имеет убытки. Для предотвращения этого необходимо ежегодно оптимизировать платежный календарь.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие "Альбион-А" - лучшая английская химчистка в Москве. "Альбион-А" работает круглосуточно, без праздничных и выходных. Наш девиз – хорошая химчистка в любое время. Наша компания – это покраска, перекраска, химчистка, выезд на дом или офис по первому требованию и в кратчайший срок.

Деятельность предприятия охватывает широкий спектр услуг –это и химчистка верхней одежды, в том числе химчистка шуб и химчистка дубленок, химчистка пуховиков, химчистка меха, химчистка кожи, химчистка замши и другое. Химчистка "Альбион-А" выполняет покраску одежды, в том числе и покраска дубленок и покраска кожи. Также возможна перекраска кожи и перекраска дубленок в другой цвет. Выполняется практически любая химчистка одежды. В том числе возможна чистка спецодежды для предприятий, организаций и частных лиц.

Предприятие "Альбион-А" является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании устава. Имеет самостоятельный баланс и отчет о прибылях и убытках.

На деятельность ООО "Альбион-А" оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. Внешними являются- конкуренция, факторы социального поведения (снижение доходов населения), изменения в законодательстве (увеличение налоговой нагрузки). Внутренними факторами, оказывающими влияние на предприятие являются- снижение производительности труда, ухудшение качества оказываемых услуг, выплаты по кредитам.

Проведенный анализ финансовых показателей по предприятию с 2006-2008г.г. показал, что показатели прибыли и рентабельности увеличились, произошел рост коэффициента маневренности капитала. Имущество предприятия сформировано в основном за счет собственных источников финансирования, небольшая зависимость от заемных средств. Расчет прогноза банкротства по методу Р. Лиса показал, что в ближайшее время предприятие не обанкротится.

На предприятии существует линейно-функциональная структура.

Плюсом применения данной структуры является:

Универсальность и пригодность для ООО «Альбион-А»

Высокий уровень демократизма управления

Повышение качества решений

Мобильность использования ресурсов.

Минусом применения линейно-функциональной структуры является:

Большой объем задач, лежащих на одном человеке

Чрезмерно развитие на горизонтальном уровне.

Процесс оптимизации структуры активов и пассивов предприятия с целью увеличения прибыли в финансовом анализе получил название левериджа. Различают три его вида: производственный, финансовый и производственно-финансовый. В буквальном смысле леверидж понимают как рычаг, при небольшом усилии которого можно существенно изменить результаты производственно-финансовой деятельности предприятия.

Расчет производственного левериджа показал рост, произошло увеличение производственно-финансового левериджа на 11,81, это говорит о том, что увеличился общий риск, связанный с возможным недостатком средств для возмещения производственных расходов и финансовых издержек по обслуживанию внешнего долга.

Предприятие оказывает услуги сезонного спроса. Так, в летний период времени происходит падение выручки предприятия, так как верхнюю одежду в химчистку сдают обычно осенью или зимой. Для этого необходимо составлять платежный календарь, чтобы оптимизировать расходы и доходы предприятия.

Для того, чтобы предприятию добиться поставленных целей и правильно разработать стратегию развития организации необходимо провести более детальный анализ маркетинговых стратегий, сравнить маркетинговые стратегии с фирмами- конкурентами. Это позволит улучшить эффективность деятельности предприятия.

Основными стратегиями на предстоящий год для улучшения показателей деятельности предприятия являются: усиление рекламной деятельности, предоставление скидок, ввести новую услугу- хранение зимней одежды в специализированных холодильниках, которые планируется взять в лизинг. Это

позволит предприятию увеличить товарооборотчиваемость. Общая сумма затрат на маркетинговые мероприятия составит за год 294400 руб.

Основными рисками предприятия являются: снижение уровня доходности населения, усиление конкуренции, падение покупательского спроса в летний период времени, ухудшение качества оказываемых услуг. Чтобы недопустить банкротства предприятия необходимо следить за ростом объемов продаж, направлять финансовые ресурсы на усиление рекламной деятельности, оптимизировать платежный календарь, так как выручка в 3 квартал года ниже, чем в другие кварталы, в связи с сезонностью спроса.

При рассмотрении платежного календаря в 2008 г. –выявили, что сальдо в 3 квартале отрицательное, для устранения отрицательного сальдо, необходимо оптимизировать платежный календарь. При планировании платежного календаря на предстоящий период платежи были спланированы таким образом, что сальдо во всех кварталах имеет положительное значение. А сущность составления платежного календаря состоит в том, чтобы избежать отрицательного сальдо, т.к. услуги данного предприятия – является сезонным спросом и в летний период времени предприятие имеет убытки. Для предотвращения этого необходимо ежегодно оптимизировать платежный календарь.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (с измен.)
2. Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. N 948-I "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках" (с изм)
3. Федеральный закон о Обществах с ограниченной ответственностью // Принят Государственной Думой 14 января 1998 года Одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года. (с изм)
4. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2005 г.
5. Грязнова А.Г. «Микроэкономика. Теория и российская практика»/ учебник для вузов.- 2-е изд.-М.:ИТД «КноРус». 2007 г.
6. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала», М.: МНИИПУ второе дополнительное издание, Научный редактор: Емельянов Станислав Васильевич, том 2, 2005 г.
7. Грузинов В.П., Грибов В.Д. «Экономика предприятия»/ учебное пособие.- М.: Финансы и статистика, 2007 г.-208 с.
8. Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2008 г.
9. Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2008 г.-736 с.
10. Маджаро С. Международный маркетинг. — М., 2008 г.
11. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2006г.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. —М.: Дело, 2007 г.-704 с.
13. Пол Фридман. Контроль затрат и финансовых результатов./М., Аудит, ЮНИТИ, 2007 г.

14. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебн. для вузов. – М., 2007г.
15. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях: Управление денежным оборотом. – М., 2006г.
16. Стадник Д. В., Крутик А. Б. Финансовый менеджмент в промышленности: Учебн. пособ. – СПб., 2005.
17. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: Российская практика. – 2-е изд. – М., 2008г.
18. Современная экономика/ Под ред. О.Ю. Мамедова, издание 2-у, дополненное. Ростов-на Дону «Феникс», 2008г.
19. Савицкая Г. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2008 г.-494 с.
20. Холт Р. Н. Основа финансового менеджмента: пер. с англ. – М., 2008 г.
21. Шеремет А.Д., Д.Е. Сейфулин «Методика финансового анализа предприятия». М., 2006 г.
22. «Экономический анализ хозяйственной деятельности» /под ред. А.Д. Шеремета, М.: «Экономика», 2007 г.
23. «Экономика предприятия»: Учебник для вузов/ под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006г.
24. Экономика и статистика фирм: Учебник/ В.Е.Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др.; Под ред. Проф. С.Д. Ильенковой. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2006г.
25. «Экономика предприятия»: учебное пособие. /под ред. Сергеева И.В. -М.: Финансы и статистика, 2008 г.-304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4