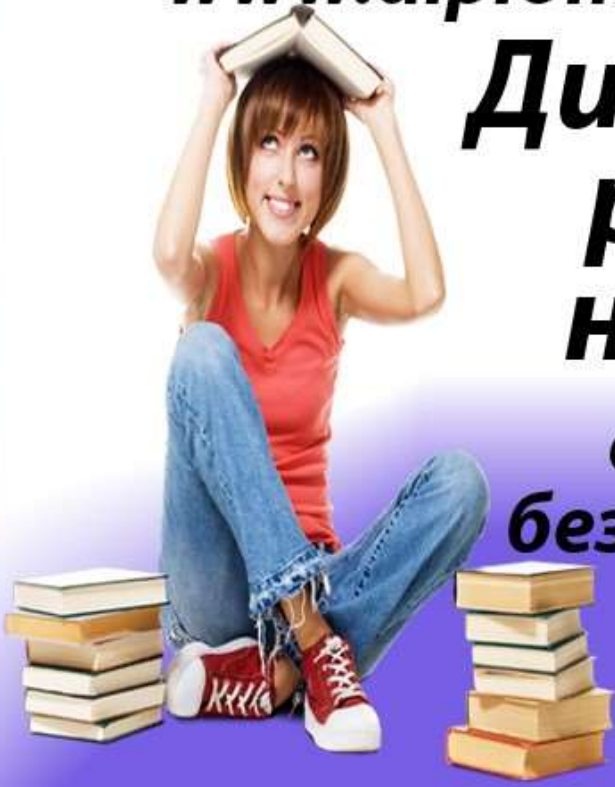


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**

A young woman with short brown hair, wearing a red tank top, blue jeans, and red sneakers, is sitting on a purple surface. She is holding a book over her head with both hands. To her left and right are stacks of several books each. The background is a gradient of purple and white.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ИМПЕРИЯ ВКУСА».....	9
1.1.Задачи, структура и рынок предприятия ООО « Империя вкуса».....	9
1.2. Экспресс-диагностика предприятия ООО «Империя вкуса».	13
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИМПЕРИЯ ВКУСА».....	25
2.1. Анализ возможностей предприятия ООО «Империя вкуса»	25
2.2. Разработка антикризисной программы.....	26
2.3.Оценка эффективности разработанной программы	29
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	35
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4.....	36

ВВЕДЕНИЕ

Проблема номер один для любой организации, действующей в условиях рынка, – это проблема ее выживаемости, обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными фирмами по-разному, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического менеджмента. Сущность этой концепции заключена в ответе на вопрос: «Как следует осуществлять управление организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?» Нарастание нестабильности, отражением которой являются быстрые изменения потребительского спроса, глобализация бизнеса, усложнение конкурентной борьбы, сокращение жизненных циклов товара, растущие требования работников, организаций к качеству жизни и другие, носит объективный и всеобщий характер. Ответ на поставленный вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки внешней среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Согласно закону необходимого разнообразия для успешного функционирования системы управления фирма должна иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие возможных реакций, чем количество и сложность ситуаций во внешней среде. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, система управления организацией должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Организация действует на определенном рынке (среда), выпускает конкретный товар с фиксированными издержками, зависящими от ее потенциала (производственного, научно-технического, организационного, экономического). Можно считать, что характер деятельности фирмы будет соответствовать среде,

когда организация окажется способной выпускать и реализовывать нужный данному рынку товар (по техническим, экономическим, и другим характеристикам), и при этом результат ее деятельности отвечал бы плановым ожиданиям. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным исполнением всех управленческих функций, а также соответствующим уровнем необходимого потенциала: квалификацией работников, наличием материально-технической базы, технологий и др. В случае нарушения необходимого баланса ожидаемый результат не будет достигнут и, следовательно, организация будет нести потери как материальные, так и в виде снижения доверия к фирме-производителю товара, товарной марке. [11;117]

На финансовом положении большинства предприятий негативно сказываются и последствия общеэкономического спада, инфляции, зачастую выражающиеся в слиянии фирм и неожиданном возникновении новых конкурентов, а также неожиданные перемены в сфере государственного регулирования, резкое уменьшение государственного заказа, что весьма характерно для нашей страны в последнее время.

Конечно, бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому или среднему предприятию не по силам, но проведение им гибкой политики способно значительно смягчить негативные последствия общего спада в экономике.

Внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы, в общем виде можно сгруппировать следующим образом:

- философия фирмы;
- принципы ее деятельности;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень использования маркетинга.

В свою очередь, каждая из этих групп включает множество конкретных факторов, действующих на каждой фирме избирательно. Рассмотрим их в несколько агрегированном виде.

До 90% неудач небольших американских фирм связано с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям. Представляется, что неудачи фирм и предприятий России также связаны с влиянием этих факторов.

Другими внутренними факторами, усиливающими кризисную ситуацию предприятия, являются:

- возникновение убытков предприятия в связи с неудовлетворительной организацией работы с рынком, неконкурентоспособностью товаров, несвоевременным обновлением ассортимента товарной продукции;

- резкое повышение уровня издержек производства и сбыта товара в связи с нерациональной структурой управления, многочисленностью штата управления, применением дорогостоящих технологий, средств и предметов труда и т. д.;

- снижение уровня культуры производства и культуры предприятия в целом, включая квалификацию персонала, технический уровень производства, взаимоотношения в коллективе, его уверенность в эффективной работе;

- отсутствие стимулов труда у персонала предприятия. В классической рыночной экономике, как отмечают западные специалисты, внешние факторы обуславливают 1/3, а внутренние — 2/3 всех банкротств. Не без основания можно предполагать, что для современной России характерной является обратная пропорция влияния этих факторов. Политическая и экономическая нестабильность, нарушение регулирования финансового механизма и инфляционные процессы следует отнести к наиболее значительным факторам, усугубляющим кризисную ситуацию на российских государственных и частных предприятиях. [10;207]

Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации имеет весьма важное значение.

Стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды. Стратегическое

управление — область деятельности высшего руководства фирмы, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке основополагающих целей, распределении ресурсов оптимальным образом, использовании всего того, что дают организации конкурентные преимущества.

Стратегическое управление исходит из следующих предпосылок:

- наличие реальных представлений о том, чего организация надеется достичь в будущем;
- основной источник проблем фирмы находится вовне ее;
- фирма должна обладать возможностью и способностью своевременного выявления проблем и механизмов их решения;
- управленческая реакция на возникновение опасностей и угроз должна следовать не после того, как они уже стали реальностью, а заблаговременно, на основе принципа "не тушения пожаров, а предотвращения их";
- центр тяжести управления смещается в сторону действий по недопущению возникновения негативных проблем и их минимизации, если избежать оказалось невозможно;
- потенциал организации должен постоянно "подстраиваться" под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и современной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке;
- текущее управление выступает продолжением, конкретизацией стратегического управления и осуществляется исключительно в рамках действующей стратегии.

Стратегическое управление не является четко определенным образом действий и тем более конкретным планом работы. Стратегическое управление — это концепция выживания в конкретных условиях. Оно дает более или менее (в зависимости от используемой методологии и имеющихся ресурсов качества выполнения работ и других факторов) конкретное представление о том, какой

должна быть организация в будущем: в каком окружении ей предстоит работать, какую позицию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества, какие изменения в организации предстоит осуществить. [4;314]

Курсовая работа по антикризисному управлению имеет своей целью рассмотреть задачи, структуру и рынок анализируемого предприятия. Задачами является провести анализ финансовых показателей организации, анализ банкротства на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках предприятия с 2006-2008г.г. На основании проведенного анализа разработать антикризисные мероприятия, направленные на улучшение показателей деятельности организации, а также оценить эффективность от внедрения мероприятий.

Краткое изложение курсовой работы представлено в приложении 1. Курсовая работа состоит из двух глав. Первая глава рассматривает экспресс-диагностику предприятия, внешний и внутренний анализ организации. Вторая глава- разработка антикризисной программы и оценка эффективности.

Объектом исследования является сеть ресторанов ООО «Империя вкуса».

В курсовой работе использовались методы сравнительного анализа. Предметом исследования являются данные бухгалтерской отчетности предприятия ООО «Империя вкуса».

ГЛАВА 1. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ИМПЕРИЯ ВКУСА»

1.1. Задачи, структура и рынок предприятия ООО «Империя вкуса»

ООО «Империя вкуса»- это сеть ресторанов по г. Брянску. Рестораны расположены по адресу: ул. Калинина, 98а, ул. Пушкина, д. 16а. Предприятие Империя вкуса- является обществом с ограниченной ответственностью. На рынке работает более 10 лет. Имеет самостоятельный баланс, прил.2, осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.3.

В настоящий момент ресторанный бизнес- это рынок чистой конкуренции. В Брянске насчитывается около 170 различных кафе и ресторанов.

Структура основных отделов предприятия представлена на рис. 1.

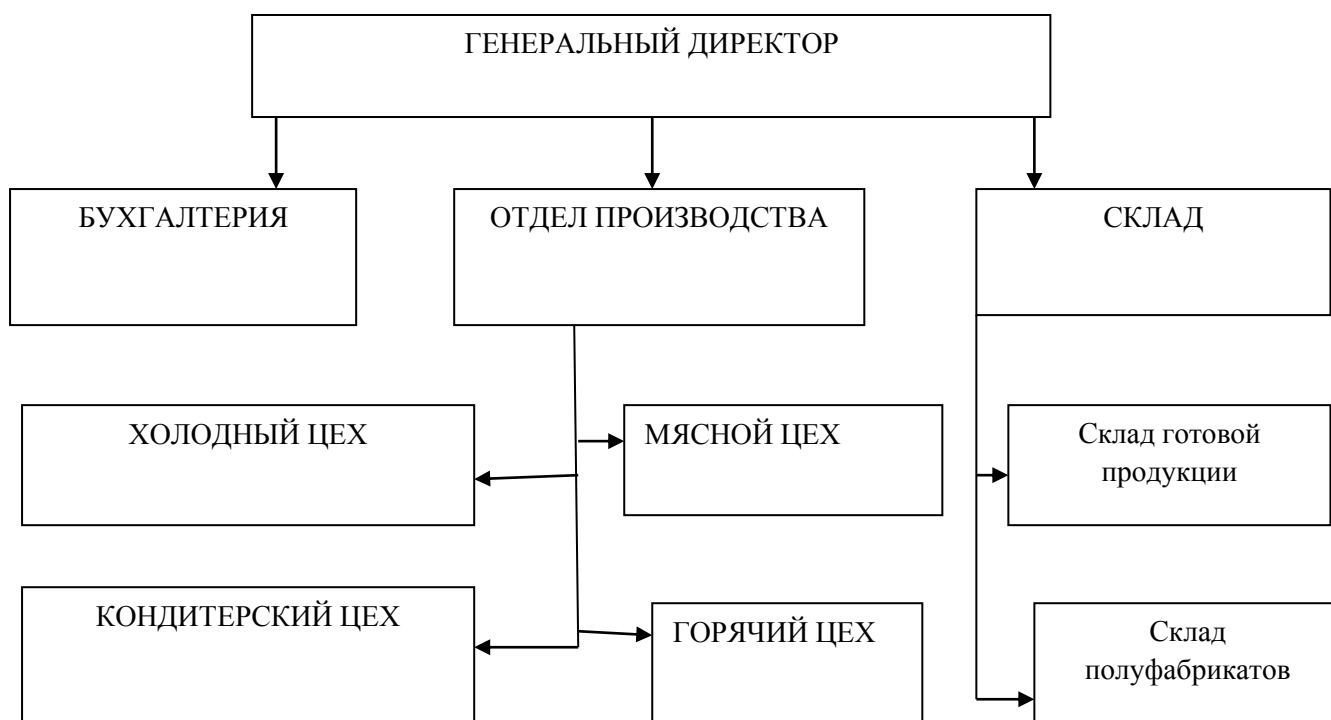


Рис.1. Структура основных отделов предприятия ООО «Империя вкуса»

На предприятии имеются три основных отдела- бухгалтерия, отдел производства и склад. Отдел производства подразделяется на : холодный цех, горячий цех, кондитерский цех и мясной цех.

Склады подразделяются на: склад готовой продукции и склад полуфабрикатов.

Мясной цех предназначен для приготовления мясных блюд (котлеты, бифштексы и т.д.)

Холодный цех- это цех приготовления салатов и холодных закусок.

Кондитерский цех- производство тортов и пирожных, которые отправляются на реализацию в различные кулинарии города.

В горячем цехе-осуществляется приготовление первых и вторых блюд.

В каждом цехе имеется начальник цеха , ему подчиняются все работники, рис.2.



Рис.2. Организационная структура предприятия ООО «Империя вкуса».

Проведем анализ факторов внешней и внутренней среды организации ООО «Империя вкуса».

Внутренняя среда организации- это производственные факторы, персонал, финансы, цели и задачи и др.

Рассмотрим факторы внутренней среды организации, табл.1

Таблица 1

Внутренняя среда организации

№п/п	факторы внутренней среды организации	характеристика факторов внутренней среды
1	Наличие финансовых ресурсов	предприятие имеет как собственные, так и заемные средства, которые необходимы для развития организации. Ежегодно прибыль увеличивается, часть прибыли направляется на развитие бизнеса.
2	Цели и задачи организации	Цель- получение прибыли, ежегодное увеличение прибыли на 5-10%. Задачи- удовлетворение населения в культурном отдыхе.
3	Организационная структура предприятия	Организационная структура- Функциональная, т.е. структура базируется на разделении труда в системе управления. Здесь любой руководитель имеет все распорядительные права в рамках его компетенции.
4	Производственные факторы	Ресторан имеет уютный интерьер, рассчитан на 70 посетителей. В банкетном зале для 20 человек возможно организовать любое мероприятие. Профессионализм банкетной службы неоднократно заслуживал слова одобрения и высоко ценится постоянными клиентами. Кроме того, по заказу клиента администратор резервирует для вас стол в ресторане. Очень важный момент - при заказе юбилея в ресторане от 65 000 рублей (из расчета не менее 2 000 рублей на 1 человека) - подарок - золотое украшение юбиляру. Имеются производственные помещения –холодный цех, горячий цех, кондитерский, мясной.
5	Персонал	Имеются специалисты высокого уровня- повара, кондитеры, официанты
6	Маркетинг	Отсутствует специальный отдел маркетинга. Слабое финансирование рекламы.

Данные выше приведенной таблицы показывают, что внутренняя среда организации достаточно стабильная. Имеются производственные помещения,

специалисты высокого уровня подготовки, наличие финансовых ресурсов. Четко определены цели и задачи. Все это позволяет предприятию развиваться.

Единственным недостатком является то, что слабое финансирование рекламы, отсутствует собственный отдел маркетинга.

На развитие предприятие также влияют и внешнее окружение. Рассмотрим факторы внешнего окружения, табл. 2.

Таблица 2

Факторы внешнего окружения организации

№п/п	Факторы внешнего окружения организации	характеристика фактора
1	Экономические факторы	Изменение экономической ситуации в стране, в частности в связи с возникновением кризиса, произошло общее падение доходов населения, это отрицательно влияет на посещаемость ресторана
2	Географические факторы	Расположение ресторана в местах более проходимых- это положительно влияет на увеличение посещаемости ресторана. В г. Брянске рестораны расположены в проходимых местах.
3	Политические факторы	Изменения в законодательстве, увеличение ставок по кредиту, по налогам- отрицательно влияет на финансовые показатели организации. В период кризиса происходит снижение ставок, поэтому в настоящий момент эти факторы не оказывают отрицательного влияния.
4	Поставщики	поставщиками являются фирмы- оптовики, которые доставляют продукты питания для ресторана.
5	Потребители	Потребители- это население от 20 лет и старше
6	Конкуренты	В Брянске насчитывается около 170 ресторанов и кафе, это влияет на развитие ресторанного бизнеса.

Проведенный анализ внешней среды организации показывает, что основными факторами, оказывающие влияние на предприятие являются:

снижение уровня доходов населения, конкуренты, географические факторы. Необходимо изучать эти факторы, для того, чтобы предотвратить отрицательное влияние и улучшать деятельность предприятия.

1.2. Экспресс-диагностика предприятия ООО «Империя вкуса».

Произведем анализ показателей прибыли на основании данных предприятия, прил.4, табл.3, в период с 2006-2008 г.г.

Таблица 3

Анализ показателей прибыли предприятия с 2006 г.-2008 г.

Показатели	2006 год, руб.	2007год, руб.	2008 год, руб.	Отклонени е 2008г. от 2006 г., руб.
Выручка от реализации (без НДС), руб.	3742742	5698055	6123148	+2380406
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)	3019029	5370461	5986750	+2967721
Прочие операционные доходы, расходы	2019	-3331	5432	+3413
Балансовая прибыль	3021048	5243326	5986721	+2965673
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	2968233	5067789	5889040	+2920807
Рентабельность продаж	0,80	0,94	0,97	+0,17

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (1):

$$R = \Pi / В, \text{ где } (1)$$

R- рентабельность продаж;

Π- прибыль от реализации;

В- выручка от реализации. [3;209]

Анализ показателей прибыли, табл.3 в период с 2006 г.-2008 г. показывает, что произошло увеличение всех доходов предприятия.

Так, Выручка от реализации без НДС и прибыль от реализации увеличились на 2380406 руб. и 2967721 руб. соответственно, и к концу анализируемого периода составили 6123148 руб. и 5986750 руб. соответственно. Т.е. увеличение произошло практически в 2 раза по сравнению с 2006 г.

Сумма прочих операционных доходов увеличилась на 3413 руб. и к 2008 г. составила 5432 руб.

Балансовая прибыль и чистая прибыль предприятия увеличились соответственно также практически в 2 раза за счет увеличения выручки от реализации и к концу анализируемого периода их стоимость составили 5986721 руб. и 5889040 руб. соответственно.

Рентабельность продаж по состоянию на 2008 г. составила 0,97, а это на 0,17 выше по сравнению с показателем 2006 г., это следует оценить положительно.

Это говорит о том, что предприятие за анализируемый период улучшило свои финансовые результаты.

Произведем анализ актива баланса предприятия с 2006 г.-2008 г. на основании данных предприятия (бухгалтерский баланс, прил.2), табл.4.

Таблица 4

Анализ структуры актива баланса с 2006г.-2008 г.

Показатели	2006 год		2007 год		2008 год		Отклонение 2008 г. от 2006 г.	
	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса
АКТИВ								
Недвижимое имущество	2217146	81	2155773	54,5	2314524	54,82	+97378	-26,18
Текущие активы-всего, в том числе:	520392	19	1803480	45,5	1907611	45,18	+1387219	+26,18
Производственные	319397	11,65	486106	12,28	512344	12,13	+192947	+0,48

запасы								
Готовая продукция	193695	7,1	565389	14,28	615788	14,58	+422093	+7,48
Денежные средства	504	0,02	1376	0,04	2877	0,07	+2373	+0,05
Дебиторская задолженность	6274	0,23	748362	18,9	776602	18,39	+770328	+18,16
БАЛАНС	2737538	100	3959253	100	4222135	100	+1484597	-

Данные табл.4, показывают, что наибольший удельный вес в общей структуре активов занимает недвижимое имущество. Их удельный вес колеблется от 81,0% до 54,82% к 2008 г., причем замечено снижение доли приходящейся на недвижимое имущество на 26,18% и к 2008 г. стоимость недвижимого имущества составила 2314524 руб.

В течении анализируемого периода произошло увеличение доли текущих активов всего на 26,18%, в том числе дебиторская задолженность и готовая продукция увеличились на 18,16% и 7,48% соответственно. Увеличение доли дебиторской задолженности, т.е. невыполнение дебиторами своих обязательств или их несвоевременное выполнение может привести к большим финансовым затруднениям завода и его работе в целом.

Как следует из табл.24 общая сумма увеличения активов к 2008 г. составила 1484597 руб.

Произведем анализ показателей оборачиваемости текущих активов и всего капитала предприятия, на основании данных, табл.5.

Оборачиваемость текущих активов= Выручка от реализации (без НДС)/ Средняя величина текущих активов.

Продолжительность оборота текущих активов= (Среднегодовая стоимость текущих активов×365 дней (год))/выручка от реализации.

Продолжительность оборота всего капитала=(Среднегодовая стоимость капитала×365 дней)/ выручка от реализации. [9;114]

Таблица 5

Динамика показателей оборачиваемости активов с 2006 г.-2008 г.

Показатели	2006 год	2007 год	2008 год	Отклонение 2008 г. от 2006 г.
Выручка от реализации (без НДС), руб.	3742742	5698055	6123148	+2380406
Средняя величина текущих активов, руб.	520395	1803480	1907611	+1387216
Оборачиваемость текущих активов	7,19	3,16	3,21	-3,98
Продолжительность оборота текущих активов, дни	51	116	114	+63
Среднегодовая стоимость капитала, руб.	2737538	3959253	4222135	+1484597
Продолжительность оборота всего капитала, дни	267	254	252	-15

Данные предприятия, табл.5, показывают, что продолжительность оборота текущих активов увеличилась на 63 дня и к 2008 г. продолжительность составила 114 дня. Таким образом, продолжительность оборота текущих активов к 2008 г. по сравнению с 2006 г. замедлилась на 63 дня. Но по сравнению с 2006 г. средняя величина текущих активов и выручка от реализации увеличились на 1387216 руб. и 2380406 руб. соответственно.

А продолжительность оборота всего капитала предприятия ускорилась на 15 дней, и к концу анализируемого периода составила 252 дня.

Оборачиваемость текущих активов ускорилась на 3,98 и концу анализируемого периода составила 3,21.

Произведем анализ пассива предприятия, табл.6.

Таблица 6

Анализ структуры пассива баланса с 2006 г.-2008 г.

Показатели	2006 год		2007 год		2008 год		Отклонение 2008 г. от 2006 г.	
	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса	Сумма, руб.	В % к валюте баланса
ПАССИВ								
Источники собственных средств	2248408	82,1	3731057	94,2	3979969	94,26	+1731561	+12,16
Заемные средства-всего	489128	17,9	228195	5,8	242166	5,74	-246962	-12,16
БАЛАНС	2737537	100	3959253	100	4222135	100	+1484597	-

Данные предприятия, табл.6, показывают, что наибольший удельный вес в общей сумме пассива занимают источники собственных средств. На их долю приходится от 82,1% в 2006 г. и 92,31% к 2008 г. т.е. видим значительное увеличение источников собственных средств, которое составило 10,21%.

Доля заемных средств в структуре пассива колеблется от 17,9% в 2006 г. до 7,69% к концу анализируемого периода. Снижение удельного веса заемных средств составило 12,16%, т.е. на сумму 246962 руб.

Общая сумма пассивов увеличилась на 1484597 руб. и к 2008 г. составила 4222135 руб.

Финансовую устойчивость предприятия по балансу принято определять , исходя из соотношения собственных и заемных средств.

От того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение предприятия. Выработка правильной финансовой стратегии в этом вопросе поможет многим предприятиям повысить эффективность своей деятельности.

В связи с этим важными показателями, характеризующими рыночную устойчивость предприятия, являются:

коэффициент финансовой автономности (независимости) или удельный вес собственного капитала в его общей сумме;

коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала в общей валюте баланса);

плечо финансового рычага или коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному).

коэффициент покрытия долгов-(коэффициент платежеспособности)-отношение собственного капитала к заемному).

Коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала а общей валюте баланса), рассчитываем по формуле (2):

$$Кфз=(ЗК/К) \times 100\%, \text{ где:} \quad (2)$$

Кфз-Коэффициент финансовой зависимости, %

ЗК- заемный капитал, руб.

К-общая сумма капитала, руб.

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

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

Коэффициент финансовой автономности (независимости) или удельный вес собственного капитала в его общей сумме, рассчитываем по формуле (3):

$$Кфа=(СК/К) \times 100\%, \text{ где:} \quad (3)$$

Кфа- коэффициент финансовой автономности, %

СК-собственный капитал, руб.

К-общая сумма капитала , руб.

Плечо финансового рычага или коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному), формуле (4):

$$ПФР=ЗК/СК, \text{ где:} \quad (4)$$

ЗК-заемный капитал;

СК-собственный капитал;

ПФР-плечо финансового рычага. [3;222]

Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия, табл.7.

Данные предприятия в период с 2006г.-2008 г. показывают, что произошло увеличение коэффициента независимости предприятия на 12,16% и снижение коэффициента финансовой зависимости на 12,16%.

Коэффициент независимости важен как для инвесторов, так и для кредиторов предприятия, поскольку он характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия. Считается достаточным, если коэффициент больше или равен 50%. Так как реализовав половину имущества, сформированную за счет собственных средств, предприятие сможет погасить свои долговые обязательства.

Таблица 7

Анализ финансовой устойчивости предприятия с 2006 г.-2008 г.

Показатели	2006 год	2007 год	2008 год	Отклонен ие 2008 г. от 2006 г.
Коэффициент финансовой автономии (или независимости)	82,1	94,2	94,26	+12,16
Коэффициент финансовой зависимости	17,9	5,8	5,74	-12,16
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом (Собственный капитал/заемный капитал)	4,60	16,35	16,44	+11,84
Коэффициент финансового левериджа (финансового риска) (заемный капитал/собственный капитал)	0,22	0,06	0,06	-0,16

Но на нашем предприятии данный коэффициент даже превышает минимально допустимое значение, т.е. он больше 50%. , причем еще и наблюдается увеличение данного коэффициента и к 2008 г. он составил 94,26. Это хороший показатель деятельности предприятия.

Также произошло увеличение коэффициента покрытия долгов собственным капиталом на 11,84% по сравнению с 2006 г. и к 2008 г. он составил 16,44.

Наиболее обобщающим показателем среди рассмотренных выше является коэффициент финансового левериджа. Все остальные показатели в той или иной

мере определяют его величину. Коэффициент финансового левериджа является не только индикатором финансовой устойчивости, но и оказывает большое влияние на увеличение или уменьшение прибыли и собственного капитала предприятия. В данном случае на предприятии в период с 2006 г.-2008 г. произошло снижение данного коэффициента (коэффициента финансового риска) на 0,16. Т.е. можно сказать, что предприятие за анализируемый период улучшило свое финансовое положение.

Проведем экспресс- диагностику баланса по модели Р. Таффлера:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4,$$

где X_1 - прибыль от реализации / краткосрочные обязательства

X_2 - оборотные активы / сумма обязательств

X_3 - краткосрочные обязательства / сумма активов

X_4 - выручка / сумма активов

Если величина Z счета больше 0,3, то у фирмы наблюдается устойчивое финансовое положение и неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

По состоянию на 2008 г.

$$X_1 = 5986750 / 0 = 0$$

$$X_2 = 1907611 / 242166 = 7,88$$

$$X_3 = 0 / 4222135 = 0$$

$$X_4 = 5698055 / 3959253 = 1,44$$

$$Z = 0,53 \times 0 + 0,13 \times 7,88 + 0,18 \times 0 + 0,16 \times 1,44 = 1,024 + 0,23 = 1,254$$

Так, величина Z счета больше 0,3 и составила 1.254, т.е. у фирмы наблюдается устойчивое финансовое положение и неплохие долгосрочные перспективы.

Экспресс диагностику можно также рассчитать по модели Альтмана.

Модель Альтмана-оригинальная модель - усовершенствованная разработана в 1983 г. для промышленных и непромышленных предприятий и имеет вид:

Уточненная модель для производственных предприятий -

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,995x_5.$$

Уточненная модель для непроеизводственных предприятий

$$Z = 6,56 x_1 + 3,26 x_2 + 6,72 x_3 + 1,05 x_4,$$

где X_1 - отношение чистого оборотного капитала к общей величине активов;

X_2 - отношение суммы резервного капитала и нераспределенной прибыли (нераспределенный убыток) к общей величине активов предприятия;

X_3 - отношение прибыли (убытка) от налогообложения с процентами к уплате к общей величине активов предприятия;

X_4 - отношение собственного капитала к величине общих обязательств($c590+c690$);

X_5 - отношение выручки (нетто) от продаж к величине активов предприятия.

Шкала вероятности банкротства представлена в табл.8.

Таблица 8

Шкала вероятности банкротства

Степень угрозы	Для производственных предприятий	Для непроеизводственных предприятий
Высокая угроза банкротства	Менее 1,23	Менее 1,1
Зона неведения	от 1,23 до 2,9	От 1,1 до 2,6
Низкая угроза банкротства	Более 2,9	Более 2,6

Проведем расчет диагностики банкротства по состоянию на 2008 г. по модели Альтмана.

$$X_1=1907611/4222135=0,4518$$

$$X_2=3502969/4222135=0,829$$

$$X_3=5986721/4222135=1,417$$

$$X_4=3979969/242166=16,44$$

$$Z = 6,56 \times 0,4518 + 3,26 \times 0,829 + 6,72 \times 1,417 + 1,05 \times 16,44 = 32,45$$

Проведенный расчет показывает, что Z больше, чем 2,6 и составляет 32,45, таким образом для предприятия существует низкая угроза банкротства.

Банкротство можно проводить по методу балльной оценки.

Метод балльной оценки в прогнозировании банкротства

Показатель Аргенти характеризует кризис управления. Согласно данной методике исследование начинается со следующих предположений:

- идет процесс, ведущий к банкротству;
- этот процесс для своего завершения требует нескольких лет;
- процесс может быть разделен на три стадии: недостатки, ошибки, симптомы.

Проведем анализ банкротства предприятия по показателю Аргенти, табл.9

Таблица 9

Метод расчета показателя А-счета Аргенти

Показатель	балл по предприят ию	Балл согласно Аргенти
1. Недостатки		
Директор-автократ	0	8
Председатель совета директоров является также и директором	0	4
Пассивность совета директоров	0	2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)	0	2
Слабый финансовый директор	0	2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)	0	1
Недостатки системы учета: отсутствие бюджетного контроля	0	3
Отсутствие прогноза денежных потоков	0	3
Отсутствие системы управленческого учета	0	3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)	0	15
Максимально возможная сумма баллов	0	43
«Проходной балл»		10
если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
2. Ошибки		
Слишком высокая доля заемного капитала	0	15

Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса	0	15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)	0	15
Максимально возможная сумма баллов	0	45
«Проходной балл»	0	15
3. Симптомы		
Ухудшение финансовых показателей	0	4
Использование «творческого бухучета»	0	4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение «боевого духа» сотрудников, снижение доли рынка)	0	3
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)	1	1
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску	0	
Максимально возможная сумма баллов	1	12
Максимально возможный А-счет	1	100
«Проходной балл»	1	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		

Проведенный анализ показывает, что предприятие не подвержено риску банкротства, единственный недостаток, который может повлиять на развитие бизнеса- это кризисная экономическая ситуация в стране.

Выводы по первой главе:

ООО «Империя вкуса»- это сеть ресторанов по г. Брянску. Рестораны расположены по адресу: ул. Калинина, 98а, ул. Пушкина, д. 16а. Предприятие Империя вкуса- является обществом с ограниченной ответственностью. На рынке работает более 10 лет. Имеет самостоятельный баланс, прил.2, осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.3.

В настоящий момент ресторанный бизнес- это рынок чистой конкуренции. В Брянске насчитывается около 170 различных кафе и ресторанов.

Предприятие имеет функциональную организационную структуру. Функциональная структура базируется на разделении труда в системе управления. Здесь любой руководитель имеет все распорядительные права в рамках его компетенции. Ресторан имеет уютный интерьер, рассчитан на 70 посетителей.

В банкетном зале для 20 человек возможно организовать любое мероприятие.

Профессионализм банкетной службы неоднократно заслуживал слова одобрения и высоко ценится постоянными клиентами. Кроме того, по заказу клиента администратор резервирует для вас стол в ресторане.

Очень важный момент - при заказе юбилея в ресторане от 65 000 рублей (из расчета не менее 2 000 рублей на 1 человека) - подарок - золотое украшение юбиляру.

Имеются производственные помещения –холодный цех, горячий цех, кондитерский, мясной.

Состояние внутренней среды достаточно стабильное. Имеются производственные помещения, специалисты высокого уровня подготовки, наличие финансовых ресурсов. Четко определены цели и задачи. Все это позволяет предприятию развиваться. Единственным недостатком является то, что слабое финансирование рекламы, отсутствует собственный отдел маркетинга.

Основными факторами внешней среды, оказывающие влияние на предприятие являются: снижение уровня доходов населения, конкуренты, географические факторы. Необходимо изучать эти факторы, для того, чтобы предотвратить отрицательное влияние и улучшать деятельность предприятия.

Проведенный анализ финансовых показателей за 2006-2008 г.г. показал, что наблюдается ежегодное увеличение выручки и прибыли предприятия. Баланс предприятия в основном сформирован за счет собственных источников финансирования. Экспресс диагностика по расчетам показателей Аргенти и по модели Альтмана показала, что в ближайшее время предприятие не подвержено риску банкротства.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИМПЕРИЯ ВКУСА»

2.1. Анализ возможностей предприятия ООО «Империя вкуса»

Для того, чтобы разработать антикризисные мероприятия, необходимо рассмотреть возможности предприятия. Основные возможности, которые могут повлиять на улучшение деятельности организации, являются следующие, табл.10

Таблица 10

Возможности предприятия, направленные на совершенствование деятельности

№ п/п	возможности предприятия	характеристика фактора	необходимые мероприятия
1	Производственные	это наличие производственных помещений, совершенствование производства и т.д.	необходимо заниматься развитием производства, расширять ассортимент предоставляемых блюд, открыть дополнительные отделы кулинарии (по реализации полуфабрикатов и кондитерских изделий) в других точках города.
2	Трудовые факторы	персонал и его квалификация, заинтересованность работников	имеется высококвалифицированный персонал. Для работы в новом отделе кулинарии необходимо проводить тщательный отбор персонала.
3	Финансовые ресурсы	наличие финансовых ресурсов	финансовые ресурсы имеются, поэтому есть возможность часть прибыли направить на развитие предприятие и открытие кулинарии.
4	Маркетинговые	мероприятия , направленные на изучение рынка, рекламная деятельность и т.д.	необходимо вести активную рекламную деятельность, изучать ценовую и ассортиментную политику конкурентов.
5	Структура управления	правильно организованная структура	в настоящий момент совершенствование организационной структуры

		управления оказывает влияние на деятельность предприятия	не требуется.
6	Цель предприятия	наличие цели , к которой стремиться предприятие , повышает эффективность деятельности	на предстоящий год основной целью предприятия должно быть увеличение выручки за счет открытие отдела кулинарии.

Проведенный анализ показывает, что предприятие имеет все возможности для того, чтобы добиваться поставленных целей. Так, как основной целью является увеличение выручки, то необходимо расширять ассортимент услуг. Это можно сделать за счет открытия отдела кулинарии, для того, чтобы можно было реализовывать кондитерские изделия и мясные полуфабрикаты, которые изготавливаются на предприятии. Главным возможным фактором является наличие финансовых ресурсов. Так как для открытия кулинарии необходимо закупить оборудование, аренда помещения и др. В настоящий момент предприятие имеет такую возможность. Для увеличения продаж также необходимо усиление рекламной деятельности.

2.2. Разработка антикризисной программы

Разработка антикризисных мероприятий- это система мероприятий, направленные на улучшение деятельности предприятия. Для этого необходимо совершенствовать стратегии предприятия: товарная, ценовая, сбытовая, организация сервиса и др.

Товарная политика выделяет:

- разработку пионерного товара, который может быть лидером на ближайшие годы и укрепит репутацию предприятия;

- разработку маркетинговых программ по возможным модификациям продукции и в перспективе — выбор соответствующей продукции по каталогу.

Ценовая политика предусматривает:

- использование гибких цен (в зависимости от модификации, комплектации);
- взаимосвязь цены и качества;
- ориентацию на мировой рынок и т.п.

Сбытовая стратегия предусматривает:

- рекламную деятельность (буклеты, реклама в прессе, по радио, телевидению и т.п.);
- создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов;
- организацию и участие в ярмарках, выставках;
- использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;
- презентацию продукции потенциальным потребителям.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает:

Предпродажный сервис, ориентированный на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции;

Послепродажный сервис, предусматривающий комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставку запасных частей и пр.). [8;207]

В данном случае на предприятии ООО «Империя вкуса» необходимо совершенствовать сбытовую стратегию за счет: открытия кулинарии и усиления рекламной деятельности в СМИ, в Интернете.

Стратегия предприятия должна быть направлена на усиление позиций на рынке, табл.11.

Таблица 11

Антикризисная программа: усиление позиций на рынке

№ п/п	антикризисная программа	затраты в год, руб.
1	Открытие кулинарии, всего затрат	2650000,00
	в том числе: закупка торгового	800000,00

	оборудования	
	аренда помещения	1200000,00
	затраты на заработную плату	650000,00
2	Усиление рекламной деятельности, всего	916000,00
	в том числе: реклама в СМИ	720000,00
	реклама в Интернет (создание сайта)	120000,00
	Заработная плата маркетологу	75600,00
	Канцелярские принадлежности	400,00
3	ИТОГО ЗАТРАТ	3566000,00

По данным табл.11 видно, что на разработку сайта предприятие планирует потратить 120 тыс. руб. На рекламу в СМИ в месяц примерно необходимо 60 тыс. руб. Следовательно в год, затраты составят 720 тыс. руб. Так как на предприятии нет отдела маркетинга, а для изучения рынка, усиления рекламной деятельности необходимо принять на работы маркетолога на неполный рабочий день, зарплату в месяц 6300 руб., в год затраты составят 75600 руб. Сюда же необходимо включить затраты на канцелярские принадлежности в сумме 400 руб. итого, затраты на мероприятия составят 3566000 руб.

Деятельность предприятия связана с рисками. Поэтому необходимо также анализировать риски с которыми может столкнуться предприятие.

Необходимо учитывать следующие виды рисков:

Производственные риски связаны с различными нарушениями производственного процесса или процесса поставок сырья, материалов, комплектующих изделий.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшением размеров и емкости рынков, снижением платежеспособного спроса, появлением новых конкурентов и т.п.).

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.

Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, обусловлены непредвиденными обстоятельствами (сменой политического курса страны, забастовками, землетрясениями и т.п.).

Больше всего предприятие ООО «Империя вкуса» подвержено коммерческому риску, связанному со снижением платежеспособного спроса, появлением новых конкурентов. Поэтому необходимо следить за ценовой политикой предприятия и его конкурентов, в периоды падения спроса предоставлять скидки.

2.3. Оценка эффективности разработанной программы

Финансовая стратегия предприятия представляет собой набор конкретных действий по управлению финансовыми результатами и обеспечению организации финансовыми ресурсами.

Специфика финансовой стратегии заключается в том, что с одной стороны, она является функциональной стратегией, а с другой - объединяет все иные функциональные стратегии и описывает их через «универсальный язык бизнеса» - деньги, показывая таким образом, каких финансовых результатов достигнет организация при следовании разработанным функциональным стратегиям.

В рамках управления финансовыми результатами требуется 1) разработать бюджет движения денежных средств: 2) определить размер чистого денежного дохода.

Ориентировочные затраты на реализацию финансовой стратегии представлены в табл.12.

Данные табл.12 показывают, что планируется увеличить выручку на 7% (в среднем, так как предприятие планирует ежегодно увеличивать товарооборот на 5-10%), т.е. $6123148 \text{ руб. (выручка 2008 г.)} + 7\% = 6551769 \text{ руб.}$

Затраты на мероприятия (плановые) составили :

Маркетинг 916000 руб., на производство планируется потратить 2 млн. руб., затраты на персонал 650000 руб. Таким образом чистый денежный доход составит: $6551769 - 916000 - 2000000 - 650000 = 2985769$ руб.

Таблица 12

Ориентировочные затраты на реализацию финансовой стратегии

Показатели	Количественные показатели
Приток денежных средств с учетом эластичности спроса, темпа прироста отрасли и доли рынка по бизнесам	
Потребители (выручка)	6551769 руб.
Отток денежных средств, в т.ч. на маркетинг и расширение/модернизацию производства/управление персоналом	
Маркетинг	916000 руб.
Производство	2000000 руб.
Персонал	650000 руб.
ЧДП (Чистый денежный поток)	2985769 руб.

Выручка на перспективу составит: $6123148 + 6551769 = 12674917$ руб., табл.13

Таблица 13

Экономические показатели до и после внедрения мероприятий

показатели	2008 год	на перспективу	отклонение, руб.	темп прироста, %
Выручка от реализации, руб.	6123148,0	12674917,0	+6551769,0	48,30%
Валовый доход, руб.	5986721,0	8972490,0	2985769,0	66,72%

Выручка на перспективу составит: $6123148 + 6551769 = 12674917$ руб.

Темп прироста $= (6123148,0 / 12674917,0) \times 100\% = 48,30\%$

Валовый доход составит $5986721,0 + 2985769,0 = 8972490,0$ руб.

Темп прироста составит: $(5986721,0 / 8972490,0) \times 100\% = 66,72\%$

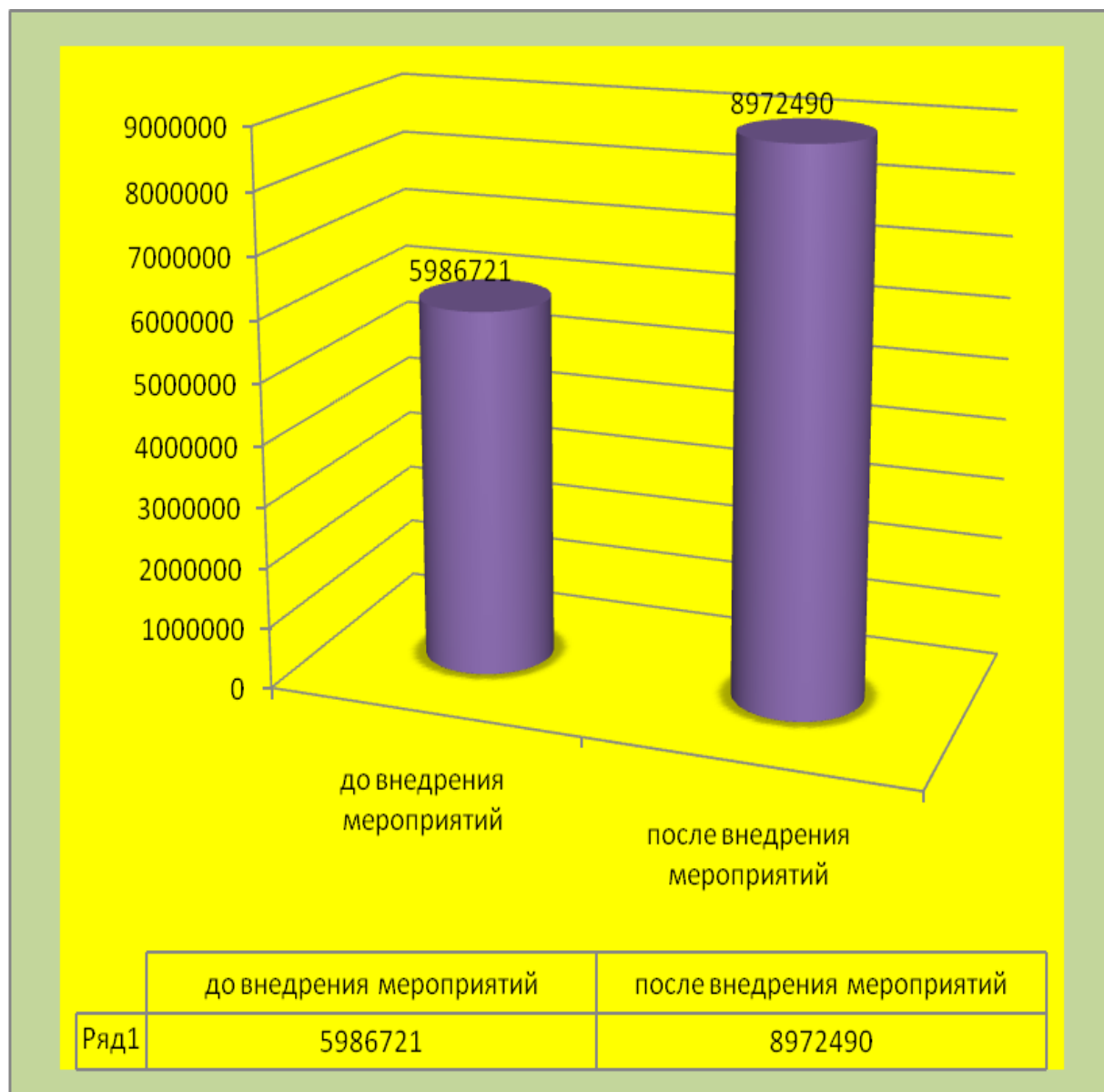


Рис.3. Валовая выручка предприятия ООО «Империя вкуса» до и после внедрения мероприятий.

Вывод: Антикризисная программа- это разработка мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации. Для того, чтобы совершенствовать деятельность предприятия необходимо изучать внешние и

внутренние факторы предприятия и возможности предприятия в достижении поставленных целей.

Проведенный анализ показал, что предприятие ООО «Империя вкуса» имеет достаточно возможностей для достижения цели. Так, на совершенствование стратегии развития предприятие необходимо выделить финансовых ресурсов. Так как предприятие ежегодно увеличивает прибыль, часть прибыли планируется потратить на развитие предприятие. На предстоящий период рекомендуется применять стратегию : усиление позиций на рынке. В связи с тем, что в ресторане имеется собственный кондитерский и мясной цех, необходимо открыть отдел кулинарии для реализации кондитерских изделий и полуфабрикатов. На эти мероприятия планируется потратить 2650 тыс. руб. Так как на предприятии ООО «Империя вкуса» слабая рекламная деятельность, часть финансовых ресурсов необходимо направить и на усиление рекламы в СМИ и в интернет. Ежегодно предприятие планирует увеличивать выручку на 5-10%. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий показал, что прибыль предприятия в предстоящем году увеличиться на 2985769 руб. А это свидетельствует о целесообразности намеченных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Империя вкуса»- это сеть ресторанов по г. Брянску. Рестораны расположены по адресу: ул. Калинина, 98а, ул. Пушкина, д. 16а. Предприятие Империя вкуса- является обществом с ограниченной ответственностью. На рынке работает более 10 лет. Имеет самостоятельный баланс, прил.2, отчет о прибылях и убытках, прил.4, осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.3.

В настоящий момент ресторанный бизнес- это рынок чистой конкуренции. В Брянске насчитывается около 170 различных кафе и ресторанов.

Предприятие имеет функциональную организационную структуру. Функциональная структура базируется на разделении труда в системе управления. Здесь любой руководитель имеет все распорядительные права в рамках его компетенции. Ресторан имеет уютный интерьер, рассчитан на 70 посетителей.

В банкетном зале для 20 человек возможно организовать любое мероприятие.

Профессионализм банкетной службы неоднократно заслуживал слова одобрения и высоко ценится постоянными клиентами. Кроме того, по заказу клиента администратор резервирует для вас стол в ресторане.

Очень важный момент - при заказе юбилея в ресторане от 65 000 рублей (из расчета не менее 2 000 рублей на 1 человека) - подарок - золотое украшение юбиляру.

Имеются производственные помещения –холодный цех, горячий цех, кондитерский, мясной.

Состояние внутренней среды достаточно стабильное. Имеются производственные помещения, специалисты высокого уровня подготовки, наличие финансовых ресурсов. Четко определены цели и задачи. Все это позволяет предприятию развиваться. Единственным недостатком является то, что слабое финансирование рекламы, отсутствует собственный отдел маркетинга.

Основными факторами внешней среды, оказывающие влияние на предприятие являются: снижение уровня доходов населения, конкуренты, географические факторы. Необходимо изучать эти факторы, для того, чтобы предотвратить отрицательное влияние и улучшать деятельность предприятия.

Проведенный анализ финансовых показателей за 2006-2008 г.г. показал, что наблюдается ежегодное увеличение выручки и прибыли предприятия. Баланс предприятия в основном сформирован за счет собственных источников финансирования. Экспресс диагностика по расчетам показателей Аргенти и по модели Альтмана показала, что в ближайшее время предприятие не подвержено риску банкротства.

Антикризисная программа- это разработка мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации. Для того, чтобы совершенствовать деятельность предприятия необходимо изучать внешние и внутренние факторы предприятия и возможности предприятия в достижении поставленных целей.

Проведенный анализ показал, что предприятие ООО «Империя вкуса» имеет достаточно возможностей для достижения цели. Так, на совершенствование стратегии развития предприятия необходимо выделить финансовых ресурсов. Так как предприятие ежегодно увеличивает прибыль, часть прибыли планируется потратить на развитие . На предстоящий период рекомендуется применять стратегию : усиление позиций на рынке. В связи с тем, что в ресторане имеется собственный кондитерский и мясной цех, необходимо открыть отдел кулинарии для реализации кондитерских изделий и полуфабрикатов. На эти мероприятия планируется потратить 2650000 руб. Так как на предприятии ООО «Империя вкуса» слабая рекламная деятельность, часть финансовых ресурсов необходимо направить и на усиление рекламы в СМИ и в интернет. Ежегодно предприятие планирует увеличивать выручку на 5-10%. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий показал, что прибыль предприятия в предстоящем году увеличиться на 2985769 руб. А это свидетельствует о целесообразности намеченных мероприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бежовец А.А. Линючева О.И.. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебно-методическое пособие. Барнаул.: Алтайский государственный университет, 2006. – 39 с.
2. Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В. Антикризисное управление: Учебное пособие.— Пенза.: Пензенский институт экономического развития и антикризисного управления, 2006. – 206 с.
3. Савицкая, Г.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. А. Савицкая: Учебное пособие – 7-е изд. – М.: Новое здание, 2009.- 704 с.
4. Скляр, Е.Н. Современные проблемы маркетинга российских предприятий. Ч.2. Маркетинг / Е.Н. Скляр: Учеб.-практ. Пособие. – Брянск: БГТУ, 2003. – 353 с.
5. Снегирева, В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В.В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2008. – 416 с.
6. Терещенко, В.М. Маркетинг: новые технологии в России / В.М. Терещенко – СПб: Питер, 2008 – 415 с.
7. Иода Е.В., Иода Ю.В., Мешкова Л.Л., Болотина Е.Н. Управление предпринимательскими рисками. Изд. 2-е: Учебно-методическое пособие. Тамбов Тамбовский государственный технический университет, 2002. – 212 с.
8. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хершен – М.: ИНФРА – М, 2008. – 334с.
9. Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2009. - 208 с.
10. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ - М.: Дело и Сервис, 2009. - 320 с.
11. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2008.- 896 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ 1-4

