МАРГТУ

**Кафедра менеджмента и бизнеса**

***курсовая работа***

***по дисциплине***

***Антикризисное Управление***

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Выполнил:**  студент  **Руководитель:**  Грозова |

## ЙОШКАР-ОЛА, 2009 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. Общая характеристика системы менеджмента ООО «Меркурий» 3](#_Toc247733585)

[1.1 Общая характеристика организации 3](#_Toc247733586)

[1.2. Анализ основных технико-экономических показателей 5](#_Toc247733587)

[2. Диагностика этапов кризиса организации 8](#_Toc247733588)

[3. Внешние сигналы, изменяющие конкурентный статус организации 15](#_Toc247733589)

[4. Экспресс-диагностика финансового состояния организации 21](#_Toc247733590)

[5. двухфакторный метод диагностики банкротства 23](#_Toc247733591)

[6. Кризисное поле организации 24](#_Toc247733592)

[7. Предложения по технологиям антикризисного управления персоналом в ООО «Меркурий» 27](#_Toc247733593)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 32](#_Toc247733594)

1. Общая характеристика системы менеджмента ООО «Меркурий»

1.1 Общая характеристика организации

Виды деятельности и организационно-правовая форма. Общество с ограниченной ответственностью «Меркурий» является хозяйственным обществом, занимающимся коммерческой деятельностью.

Общество зарегистрировано Государственной регистрационной палатой при Министерстве юстиции Республики Марий Эл 9 июля 1997 г. №1154.

ООО «Меркурий» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Фирменное наименование общества:

* полное наименование на русском языке: Общество с ограниченной  
  ответственностью «Меркурий»;
* сокращенное наименование на русском языке: ООО «Меркурий»;
* юридический адрес — РМЭ, г. Йошкар-Ола, ул. Пугачева, 11-а.

Общество создается для производства продукции, выполнение работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

ООО «Меркурий» осуществляет следующие виды деятельности:

* оптово-розничная торговля продовольственными товарами;
* предоставление складских и связанных с ними услуг;
* транспортно-экспедиторская;
* закупка, хранение и реализация хлебобулочной, кондитерской и иной продовольственной продукции;
* организация различных магазинов в соответствии с действующим законодательством, маркетинговая деятельность;
* иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

ООО «Меркурий» осуществляет виды деятельности, подлежащие лицензи­рованию или требующие специального разрешения только после получения соответствующей лицензии или разрешения, выданных компетентными орга­нами в установленном порядке.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. Имущество ООО «Меркурий» состоит из основных и оборотных средств, а также иных ценностей, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе Общества. Источниками формирования имущества Общества являются:

* денежные и материальные взносы участников;
* доходы от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;
* кредиты банков и иных кредиторов.

Общество имеет уставный капитал в размере 8400 (восемь тысяч четыреста) рублей. Уставный капитал разделен на доли, определенные утвержденным уставом. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Из выручки от реализации продукции, работ и услуг и иных поступлений возмещаются материальные и приравненные к ним затраты, расходы на оплату труда, вносятся налоги и иные предусмотренные законодательством платежи, плата за природные ресурсы, уплачиваются проценты по кредитам.

Оставшаяся прибыль распределяется следующим образом: отчисления в пользу Участников пропорционально размеру вклада в уставный капитал; отчисления в резервный фонд; другие, предусмотренные законодательством, отчисления. Общество самостоятельно образует резервный фонд в размере не менее 15% уставного капитала. Резервный фонд формируется за счет ежегодных отчислений не менее 5% от чистой прибыли Общества.

Свою основную деятельность предприятие осуществляет через сеть магазинов. Так, Обществом организована торговля в 5 магазинах г. Йошкар‑Ола, два из которых — организованы по принципу минимаркетов. Магазины оснащены новейшим оборудованием, в них работает высококвалифицированный персонал.

Специальный отдел разрабатывает план по ассортименту представленной продукции, поэтому в продаже имеется более 100 наименований хлебобулочных и кондитерских изделий.

1.2. Анализ основных технико-экономических показателей

Проведем общий анализ основных показателей деятельности организации в динамике за последние три года, изучив следующие показатели:

* динамику объема реализации и себестоимости товаров;
* показатели, характеризующие финансовый результат и рентабельность деятельности предприятия;
* показатели объемов и эффективности ОПФ;
* численность персонала.

Основные технико-экономические данные представлены в таблице. 1.1.

Таблица 1.1

Основные показатели экономической деятельности ООО «Меркурий»

за 2006‑2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Показатели | Ед. изм. | Годы | | | Отклонение | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2007/  2006 | 2008/  2007 |
|  | Выручка от реализации | тыс.р. | 778713 | 1118439 | 1181661 | 143,6 | 105,7 |
|  | Среднесписочная численность работников | чел. | 60 | 72 | 80 | 120,0 | 111,1 |
|  | Выработка на 1 работника | тыс.р. | 12979 | 15534 | 14771 | 119,7 | 95,1 |
|  | Стоимость ОФ | тыс.р. | 368385 | 375519 | 379578 | 101,9 | 101,1 |
|  | Фондоотдача | тыс.р. | 2,114 | 2,978 | 3,113 | 140,9 | 104,5 |
|  | Фондовооруженность | тыс.р. | 6140 | 5216 | 4745 | 84,9 | 91,0 |
|  | Себестоимость продукции | тыс.р. | 559404 | 856326 | 893226 | 153,1 | 104,3 |
|  | Прибыль валовая | тыс.р. | 219309 | 262113 | 288435 | 119,5 | 110,0 |
|  | Прибыль на 1 работника | тыс.р. | 3655 | 3640 | 3605 | 99,6 | 99,0 |
|  | Затраты на 1 рубль продукции | тыс.р. | 0,72 | 0,77 | 0,76 | 106,9 | 98,7 |
|  | Рентабельность основной  деятельности | коэф-т | 0,26 | 0,22 | 0,23 | 84,6 | 104,5 |
|  | Рентабельность капитала | коэф-т | 0,59 | 0,68 | 0,76 | 115,3 | 111,8 |

Данные, представленные в таблице 1.1, показывают, что экономические результаты деятельности предприятия за анализируемый период можно назвать удовлетворительными. Многие показатели за период 2006-2008 гг. улучшились, в том числе такой важный, как валовая прибыль (на 69126 тыс. руб.). Также за анализируемый период годовая выручка от реализации продукции значительно увеличилась — на 402948 тыс. руб. с 2006 по 2008 год, в том числе на 63222 тыс. руб. за 2008 год по сравнению с 2007 годом.

Соответственно увеличилась и себестоимость реализованной продукции фирмы — на 333822 тыс. руб. за период с 2006 по 2008 год, в то же время она увеличилась на 36900 тыс. руб. за период с 2007 по 2008 год. Это увеличение является следствием, в первую очередь, увеличения объемов реализации продукции.

Динамика соотношения показателей выручки и валовой прибыли представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Динамика соотношения выручки от реализации и валовой прибыли предприятия за 2006-2008 гг., тыс. руб.

Поскольку увеличение себестоимости реализованной продукции, т. е. закупочной цены, цены на материалы и электроэнергию, за анализируемый период происходит практически пропорционально увеличению выручки от реализации, то рост заработной платы на этот процесс оказывает лишь очень небольшое влияние.

Поэтому можно сделать вывод о том, что фирма ведет успешную коммерческую деятельность и занимает очень устойчивую позицию на рынке.

Отрицательным результатом работы ООО «Меркурий» за период с 2006 го­да по 2007 год является снижение уровня рентабельности деятельности — на 0,04. Однако в период 2008 года этот показатель немного увеличился — на 0,01, а это значит, что предприятия получило прибыль на 1 рубль затрат в производство продукции за 2008 год на 1 коп. больше по сравнению с предыдущим периодом.

Также наблюдается значительное повышение эффективности использования основных производственных фондов. Их стоимость увеличилась на 11193 тыс. руб. за анализируемый период. Соответственно увеличился показатель фондоотдачи. А вот за счет увеличения количества работников снизился показатель фондовооруженности — на 1395 тыс. руб.

Рентабельность капитала предприятия характеризует прибыль, полученную предприятием с каждого рубля, вложенного в имущество предприятия. В 2007 году фирма имело 0,034 руб. прибыли с 1 рубля, вложенного в имущество, а в 2008 году — уже 0,081 руб.

Таким образом, хозяйственная деятельность ООО «Меркурий» является довольно успешной. Основные показатели за период повысились, и находятся в пределах нормы.

2. Диагностика этапов кризиса организации

Жизненный цикл организации характеризует основные этапы ее развития как социально-экономической системы.

Выделяют 4 традиционные фазы жизненного цикла организации: внедрение, рост, зрелость, спад. Следует отметить, что наряду с традиционным существует большое многообразие авторских теорий жизненного цикла организации, каждая из которых акцентирует внимание на различных сторонах деятельности организации.

В антикризисном управлении выделяют следующие этапы кризиса организации:

* этап роста — характеризуется положительной динамикой технико-экономических показателей, причем темпы роста (прибыли, активов, рентабельности) выше, чем у ближайших конкурентов и выше среднеотраслевых. Средняя продолжительность этапа — 1,5-2 года.
* этап стабилизации — наблюдается положительная динамика темпов роста, однако она уже не так существенна (1-3%). Фирма не опережает конкурентов, держится на среднеотраслевом уровне. Существенных инноваций нет. Средняя продолжительность этапа — 2-3 года.
* этап стагнации (застой) — отрицательная динамика технико-экономических показателей. Средняя продолжительность этапа-3-4 года.

Существуют различные классификации кризисов. В практике антикризисного управления выделяют 4 основных вида кризисов:

* кризис сбыта — объем реализованной фирмой продукции не растет вследствие низкого качества продукции и повышения конкуренции, потери квалифицированных рабочих либо из-за недозагрузки производственных мощностей;
* кризис издержек — темпы роста себестоимости выше темпов роста выручки за счет роста управленческих, коммерческих расходов;
* кризис финансов — кризис платежеспособности: когда происходит увеличение степени зависимости от кредиторов, предприятие рассматривается как финансово неустойчивое;
* кризис системы управления — нарушение принципа децентрализации, межличностные конфликты, повышение напряженности и нарушение социальной стабильности в коллективе; высокая текучесть управленческих и рабочих кадров.

В зависимости от этапа развития организации, от масштаба её деятельности, условий внешней среды и других факторов, в организациях может наблюдаться несколько видов кризиса. С точки зрения антикризисного управления необходимо вовремя распознать вид кризиса, предусмотреть возможные последствия и предпринять необходимые действия.

Для целей данной расчетно-графической работы необходимо проанализировать развитие организации и выявить её жизненный цикл, этап кризиса и вид кризиса.

В таблице 2.1 приведен анализ этапов кризиса предприятия в соответствии с приведенной выше классификацией.

Таблица 2.1

Диагностика этапов кризиса ООО «Меркурий»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | Характеристика |
| 1. Этап жизненного цикла | Этап зрелости. | Экономические результаты деятельности ООО «Меркурий» за период 2006-2008 гг. можно назвать удовлетворительными. Многие показатели улучшились, в том числе такой важный, как чистая прибыль. Значительно увеличилась валовая и чистая прибыль фирмы, причем на столько, что в 2007 и 2008 гг. предприятие имело прирост прибыли от своей деятельности по показателю чистой прибыли в размере 41458 тыс. руб. и 24843 тыс. руб. соответственно. |
| 2. Этап кризиса | Этап роста. | Этот этап для ООО «Меркурий» характеризуется положительной динамикой технико-экономических показателей (табл. 1.1), причем темпы роста (прибыли, активов, рентабельности) выше, чем у ближайших конкурентов и выше среднеотраслевых. Продолжительность этого этапа в организации — 3 года. |
| 3. Вид кризиса | Кризис системы управления. | Непропорциональное увеличение численности работников по сравнению со стоимостью ОПФ. Снижение выработки на 1 работника. Трудовые ресурсы используются неэффективно, в коллективе возможны конфликты |

Дальнейший анализ необходимо провести в соответствии с методами стратегической диагностики.

Применение стратегической диагностики предполагает построение систем диагностических показателей, базирующихся на причинно-следственных связях между показателями, согласовании их между собой. Такое согласование темпов роста отражено в нормативной структуре показателей, которая объединяет требования эффективного развития предприятия, упрочения позиций на рынке, качества выбранной и реализуемой .стратегии.

Сформулирован следующий нормативный ряд темпов роста показателей развития предприятия:

Тнр < Ттз < Тмз < Тдс < Тсс < Тр < Тп, где

* Тп - темп роста прибыли;
* Тр - темп роста рынка предприятия;
* Тсс - темп роста себестоимости продукции;
* Тдс - темп роста добавленной стоимости;
* Тмз - темп роста материальных затрат;
* Тзп - темп роста трудовых затрат;
* Тнр - темп роста нереализованной продукции.

Из нормативного ряда следует, что самым ограничивающим показателем является темп роста нереализованной продукции, а самым высоким — темп роста прибыли.

В данной работе проведем анализ темпов роста указанных показателей за 3 года (табл. 2.2.) и сравним фактические результаты с нормативным рядом, подкрепив результаты расчетов графиком (рис. 2.1.).

Таблица 2.2

Темпы роста показателей стратегической диагностики организации,

тыс. р.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | НП | ТЗ | МЗ | ДС | Сс | Р | П |
| 2006 | 23156 | 83911 | 307672 | 111881 | 559404 | 778713 | 219309 |
| 2007 | 26158 | 154139 | 436726 | 188392 | 856326 | 1118439 | 262113 |
| 2008 | 45125 | 133984 | 491274 | 178645 | 893226 | 1181661 | 288435 |
| Темпы роста, 2007/2006 | 113,0 | 183,7 | 141,9 | 168,4 | 153,1 | 143,6 | 119,5 |
| Темпы роста, 2008/2007 | 172,5 | 86,9 | 112,5 | 94,8 | 104,3 | 105,7 | 110,0 |

То есть выполняются неравенства:

для 2007 года: 113,0 < 119,5 < 141,9 < 143,6 < 153,1 < 168,4 < 183,7

для 2008 года: 86,9 < 94,8 < 104,3 < 105,7 < 110,0 < 112,5 < 172,5

Теперь сравним фактические результаты с нормативным рядом:

* нормативный ряд: Тнр < Ттз < Тмз < Тдс < Тсс < Тр < Тп
* ряд 2007 года: Тнр < Тп < Тмз < Тр < Тсс < Тдс < Ттз
* ряд 2008 года: Ттз < Тдс < Тcc < Тр < Тп < Тмз < Тнр

Как мы видим, в фактическом ряду 2007 года темп роста трудовых затрат превышает темпы роста всех остальных показателей, тогда как в 2008 году этот показатель, напротив, по темпам роста находится ниже всех остальных. Это может свидетельствовать о нерациональном использовании трудовых ресурсов, о кризисе системы управления. Косвенно об этом может свидетельствовать и вариативность показателя темпов роста нереализованной продукции, который в 2007 году самый низкий, а в 2008 году — наоборот, самый высокий.



Рис. 2.1. Темпы роста показателей стратегической диагностики за 2007-2008 гг.

Оценка степени соответствия нормативного и фактического ряда показателей производится с помощью коэффициента ранговой корреляции (коэффициента Спирмэна).

,

где - сумма квадратов разностей рангов показателей в ряду;

n – количество рангов в ряду (в нашем случае n=7).

Этот коэффициент обладает следующими свойствами:

* при полном соответствии двух последовательностей (нормативной и фактической), т.е. каждый показатель занимает одно и то же место в обоих рядах), он равен +1, что означает полную положительную корреляцию. Цели предприятия в анализируемом году достигнуты полностью.
* при полной отрицательной зависимости, т.е. если в одной последовательности показатели расположены в обратном порядке по сравнению с другой, он равен –1, что означает полную отрицательную корреляцию. Руководство предприятия не достигло поставленных целей.
* в остальных ситуациях значение коэффициента находится между двумя предельными значениями. Можно утверждать, что возрастание значения коэффициента от – 1 до +1 характеризует увеличивающееся соответствие между двумя последовательностями в сторону повышения результативности управленческой деятельности.

Определим фактические динамические ряды для каждого года анализируемого периода и рассчитаем коэффициент Спирмэна. Результаты расчета представим в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Фактические динамические ряды предприятия за 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | ранги | | | | | | | К Спирмэна |
| НП | ТЗ | МЗ | ДС | Сс | Р | П |  |
| 2007 | 1 | 7 | 3 | 6 | 5 | 4 | 2 | -0,19 |
| 2008 | 7 | 1 | 6 | 2 | 3 | 4 | 5 | -0,107 |



Для наглядности динамики коэффициента Спирмэна целесообразно построить график его изменения в течение анализируемого периода.

-1

-0,75

-0,5

-0,25

0

0,25

0,5

0,75

1

2007

2008

**годы**

динамика коэффициента Спирмэна

Рис. 2.2. Динамика коэффициента Спирмэна предприятия за 2007-2008 гг.

За анализируемый период значение коэффициента Спирмена хотя и увеличилось с -0,19 до -0,107, но все еще очень далеко от +1. Тем не менее, возрастание значения коэффициента характеризует увеличивающееся соответствие между двумя последовательностями в сторону повышения результативности управленческой деятельности. Это свидетельствует о постепенном приближении к результативности работы предприятия и о том, что стратегия предприятия, реализуемая до настоящего времени является успешной, так как данная стратегия предопределила положительную динамику прибыли.

В целом можно сказать, что вероятность возникновения кризиса в деятельности организации не очень велика.

3. Внешние сигналы, изменяющие конкурентный статус организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Среда выступает как спектр некоторых ограничений и одновременно возможностей. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне.

Организация посредством маркетинговых коммуникаций находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Но ресурсы внешней среды небезграничны, и на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде, поэтому всегда существует угроза неполучения нужных ресурсов из внешней среды. Это может ослабить потенциал организации и привести ко многим негативным для неё последствиям.

Поэтому организации важно обеспечивать такое взаимодействие со средой, которое позволяло бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешних сигналов, изменяющих конкурентный статус исследуемой организации, необходимо провести по следующему алгоритму:

1. Анализ детализированных факторов внешней среды применительно к организации.

В таблице 3.1. приведены сигналы, которые характерны для ООО «Меркурий» и действительно могут изменить её конкурентный статус.

Таблица 3.1

Внешние сигналы о возможных изменениях

конкурентного статуса организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | | Сигналы о возможных изменениях состояния среды | |
| Агрегированные | Детализированные | Сигналы о расширении возможностей организации | Сигналы о нарастании угроз |
| 1. Параметры спроса | Величина спроса | Рост спроса на товары фирмы  Рост спроса на новые товары |  |
| Стабильность спроса |  | Угроза усиления колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров фирмы |
| Требования покупателей к качеству товаров |  | Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества |
| Эластичность спроса | Снижение эластичности спроса на товары фирмы |  |
| Экономический потенциал покупателей |  | Снижение покупательной способности населения вследствие экономического кризиса и инфляции |
| Личностные характеристики целевой аудитории | Товары фирмы соответствуют физическому и эмоциональному состоянию целевой аудитории | Товары предприятия удовлетворяют только личностные потребности целевой аудитории |
| 2. Параметры факторов производства | Конъюнктура товарных рынков | Рост предложения и расширение ассортимента на товарных рынках  Снижение цен на товары вследствие падения платежеспособности покупателей |  |
| Конъюнктура рынков трудовых ресурсов | Снижение уровня занятости, избыточное предложение на рынках труда | Рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией |
| Конъюнктура рынков финансовых ресурсов |  | Повышение процентных ставок по кредитам коммерческих банков |
| 3. Параметры конкурентной среды | Соперничество между существующими конкурирующими системами |  | Число конкурирующих фирм с каждым годом возрастает  Существует ценовая война |
| Угроза со стороны товаров-заменителей |  | «Потолок цен», создаваемый товарами- заменителями, существенно снижает потенциальную прибыль  Покупатели охотно «переключаются» на товар-заменитель ввиду его дешевизны |
| Угроза появления новых конкурентов | Фирмы, захватившие рынок, проявляют склонность к агрессии | Барьер для входа на рынок практически отсутствует |
| Экономические возможности и торговые способности поставщиков |  | Экономический потенциал поставщиков высок ввиду существенной доли затрат на их продукцию в издержках покупателя  Поставщики – субъекты рынка совершенной конкуренции |
| Экономические возможности и торговые способности покупателей | Основная масса покупателей — субъекты рынка совершенной конкуренции |  |
| 4. Дея- тель- ность государ- ствен- ных властных структур | Налоговая политика | Снижение налоговых ставок |  |
| Кредитно-денежная политика государства |  | Повышение учётной ставки ЦБ РФ  Неблагоприятное изменение валютного курса рубля  Жесткая политика финансовой стабилизации в связи с кризисом |
| Правовая среда |  | Изменчивое гражданское  и коммерческое законодательство  Введение разрешительного порядка  Высокая степень коррумпированности власти |
| Политика цен и доходов | Введены свободные цены на товары и услуги  Введено налогообложение, стимулирующее рост дохода в зависимости от динамики цен |  |

2. Оценка влияния внешних сигналов. Влияние внешних сигналов оценивается по каждому детализированному показателю по 5-балльной шкале. При этом сигналы о расширении возможностей организации необходимо оценить с положительным знаком, а сигналы о нарастании угроз — с отрицательным (табл. 3.2).

3. Расчет итоговой оценки по агрегированному фактору внешней среды: рассчитываются отдельно суммы по каждому детализированному фактору и среднее арифметическое значение от полученных сумм по агрегированному фактору (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Оценка внешних сигналов о возможных изменениях конкурентного статуса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | | Сигналы о возможных изменениях состояния среды | | | | Итоговая оценка по агрегированному фактору |
| Агрегированные | Детализированные | Сигналы о расширении возможностей организации | | Сигналы о нарастании угроз | |
| Описание | Балл | Описание | Балл |
| 1. Параметры спроса | Величина спроса | Рост спроса на товары фирмы  Рост спроса на новые товары | 3  2 |  |  | 0 |
| Стабильность спроса |  |  | Угроза усиления колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров фирмы | -3 |
| Требования покупателей к качеству товаров |  |  | Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества | -2 |
| Эластичность спроса | Снижение эластичности спроса на товары фирмы | 3 |  |  |
| Экономический потенциал покупателей |  |  | Снижение покупательной способности населения вследствие экономического кризиса и инфляции | -3 |
| Личностные характеристики целевой аудитории | Товары фирмы соответствуют физическому и эмоциональному состоянию целевой аудитории | 3 | Товары предприятия удовлетворяют только личностные потребности целевой аудитории | -3 |
| 2. Параметры факторов производства | Конъюнктура товарных рынков | Рост предложения и расширение ассортимента на товарных рынках  Снижение цен на товары вследствие падения платежеспособности покупателей | 3  3 |  |  | 3 |
| Конъюнктура рынков трудовых ресурсов | Снижение уровня занятости, избыточное предложение на рынках труда | 4 | Рост уровня оплаты труда в связи с инфляцией | -2 |
| Конъюнктура рынков финансовых ресурсов |  |  | Повышение процентных ставок по кредитам коммерческих банков | -2 |
| 3. Параметры конкурентной среды | Соперничество между существующими конкурирующими системами |  |  | Число конкурирующих фирм с каждым годом возрастает  Существует ценовая война | -3  -3 | 0 |
| Угроза со стороны товаров-заменителей |  |  | «Потолок цен», создаваемый товарами- заменителями, существенно снижает потенциальную прибыль  Покупатели охотно «переключаются» на товар-заменитель ввиду его дешевизны | -4  -4 |
| Угроза появления новых конкурентов | Фирмы, захватившие рынок, проявляют склонность к агрессии | 3 | Барьер для входа на рынок практически отсутствует | -2 |
| Экономические возможности и торговые способности поставщиков |  |  | Экономический потенциал поставщиков высок ввиду существенной доли затрат на их продукцию в издержках покупателя  Поставщики – субъекты рынка совершенной конкуренции | -3  -3 |
| Экономические возможности и торговые способности покупателей | Основная масса покупателей — субъекты рынка совершенной конкуренции | 3 |  |  |
| 4. Дея- тель- ность государ- ствен- ных властных структур | Налоговая политика | Снижение налоговых ставок | 2 |  |  | 1 |
| Кредитно-денежная политика государства |  |  | Повышение учётной ставки ЦБ РФ  Неблагоприятное изменение валютного курса рубля  Жесткая политика финансовой стабилизации в связи с кризисом | -2  -2  -3 |
| Политика цен и доходов | Введены свободные цены на товары и услуги | 4 |  |  |

4. Формирование «Профиля внешних сигналов» по итоговым оценкам.

Графически профиль внешних сигналов на основе итоговых оценок приведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Профиль внешних сигналов

Как видно из представленных данных, наивысший балл имеет поле производственных факторов. Самый низкий балл — в поле спроса и поле конкурентной среды. И это закономерно, так как для торговой фирмы наибольшие угрозы могут возникнуть именно в этих сферах, поэтому именно там существуют наибольшие угрозы нарастания кризисной ситуации.

4. Экспресс-диагностика финансового состояния организации

Экспресс-диагностика кризисного состояния предприятия предусматривает расчет и анализ четырех коэффи­циентов:

1. общей ликвидности Кол;
2. обеспеченности собственными средствами Косс;
3. восстановления платежеспособности предприятия Квп;
4. утраты платежеспособности предприятия Куп.

Необходимо проанализировать указанные показатели:

Коэффициент общей ликвидности Кол характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременного погашения его срочных обязательств

Коэффициент обеспеченности собственными средствами Коcc характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предпри­ятие неплатежеспособно, если Кол<2, Косс<0,1.

Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия Квп определяется как отношение расчетного Кол к его установлен­ному значению. Расчетный Кол определяется как сумма фактического значения Кол на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода на пе­риод восстановления платежеспособности, установленный равным 12 месяцам.

Экспресс-диагностика финансового состояния анализируемой организации проводится на начало и конец отчетного года в соответствии с таблицей 4.1.

Таблица 4.1

Экспресс-диагностика финансового состояния организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Усл. обознач. | Значения показателей | | Нормативное  значение  показателя |
| На начало года | На конец года |
| 1. Коэффициент общей ликвидности | Кол | 2,1 | 3,5 | >2 |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | Косс | 0,39 | 0,45 | >0,1 |
| 3. Коэффициент восстановления платежеспособности | Квп | — | 1,925 | > 1 |
| 4. Коэффициент утраты платежеспособности | Куп | — | — | >1 |

Коэффициент общей ликвидности — немного выше нормы, а коэффициент обеспеченности собственными средствами — намного выше нормативного значения. Поэтому предприятие можно признать финансово устойчивым, платежеспособным.

Коэффициент восстановления рассчитывается для периода в 12 мес. Поскольку Квп > 1, это значит, что у предприятия есть реальная возмож­ность восстановить свою платежеспособность за 12 мес.

Если Квп<1, рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности (Куп). В данном случае Квп > 1, поэтому расчет не проводится.

5. двухфакторный метод диагностики банкротства

Наиболее простой из методик диагностики банкротства является двухфакторная математическая модель, при построении которой учитывается всего два показателя: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах. На основе статистической обработки данных по выборке фирм в странах с рыночной экономикой были выявлены весовые коэффициенты для каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом:

Х = —0,3877 — 1,0736 \* Ктл + 0,0579 \* Дзсп,

где Ктл — коэффициент текущей ликвидности;

Дзсп — доля заемных средств в пассивах.

Рассчитаем для нашего предприятия:

Х = - 0,3877 — 1,0736 \* 1,9 + 0,0579 \* 0,55 = -2,396

Оценка результатов диагностики приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Результаты расчетов двухфакторной математической модели

|  |  |
| --- | --- |
| Значение X | Вероятность банкротства |
| Х>0,3 | вероятность банкротства велика |
| - 0,3 <Х< 0,3 | вероятность банкротства средняя |
| Х<-0,3 | вероятность банкротства мала |
| Х = 0 | вероятность банкротства равна 0,5 |

Для коэффициента Х= -2,396 выполняется третье неравенство:

-2,396 < -0,3,

поэтому можно сделать вывод, что вероятность банкротства предприятия мала.

6. Кризисное поле организации

Для диагностики кризисного финансового состояния организации выделяют 6 объектов, по состоянию которых определяют глубину кризиса: чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, структура капитала предприятия, состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения, состав активов предприятия, состав текущих затрат предприятия (таблица 6.1).

Таблица 6.1

Масштабы кризисного финансового состояния организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объекты наблюдения «кризисного  поля» | Масштабы кризисного финансового состояния организации | | |
| Легкий  финансовый  кризис | Глубокий  финансовый  кризис | Финансовая  катастрофа |
| 1. Чистый денежный поток | Снижение ликвидности денежного потока | Отрицательное значение чистого денежного потока | Резкое отрицательное значение чистого денежного потока |
| 2. Рыночная стоимость организации | Стабилизация рыночной стоимости предприятия | Тенденция к снижению рыночной стоимости предприятия | Обвальное снижение рыночной стоимости предприятия |
| 3. Структура капитала организации | Снижение  коэффициента  автономии | Рост коэффициента автономии и снижение эффекта финансового левериджа | Предельно высокий коэффициент автономии и отсутствие эффекта финансового левериджа |
| 4. Состав финансовых обязательств организации по срочности погашения | Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств | Высокий  коэффициент  неотложных  финансовых  обязательств | Чрезмерно высокий  коэффициент  неотложных  финансовых  обязательств |
| 5. Состав активов организации | Снижение коэффициента абсолютной платежеспособности | Существенное  снижение  коэффициента  абсолютной и  текущей  платежеспособности | Абсолютная неплатежеспособность из-за отсутствия денежных активов |
| 6. Состав текущих затрат организации | Тенденция к росту уровня переменных затрат | Высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту уровня переменных затрат | Очень высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту общего уровня текущих затрат |

В расчетно-графической работе приводятся расчеты 6 финансовых показателей за 3 последних года деятельности организации (таблица 6.2).

Таблица 6.2

Расчет финансовых показателей «кризисного поля»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объекты наблюдения «кризисного поля» | 2006 | 2007 | 2008 | Темпы роста 2007/  2006 | Темпы роста 2008/  2007 | Масштаб кризисных явлений |
| 1. Чистый денежный поток | 219309 | 262113 | 288435 | 119,52 | 110,04 | Снижение ликвидности денежного потока |
| 2. Рыночная стоимость организации | 468556 | 596580 | 790092 | 127,32 | 132,44 | Увеличение рыночной стоимости предприятия |
| 3. Структура капитала организации:  — коэффициент автономии  — финансовый леверидж | 0,35  1,86343 | 0,39  1,11368 | 0,45  1,81926 | 111,43  59,77 | 115,38  163,36 | Увеличение коэффициента автономии |
| 4. Состав финансовых  обязательств организации по срочности погашения:  — сумма краткосрочных финансовых обязательств  — удельный вес краткосрочных финансовых обязательств в пассивах | 24478  0,0522 | 32309  0,054 | 68039  0,0861 | 131,99  103,45 | 210,59  159,44 | Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств |
| 5. Состав активов организации:  — коэффициент абсолютной ликвидности  — коэффициент текущей ликвидности | 0,10  1,3 | 0,12  1,4 | 0,24  1,9 | 120,00  107,69 | 200,00  135,71 | Увеличение коэффициента абсолютной платежеспособности |
| 6. Состав текущих затрат организации:  — коэффициент операционного левериджа  — уровень переменных затрат в себестоимости продукции | 0,96  0,65 | 0,83  0,68 | 1,04  0,64 | 86,46  104,62 | 125,30  94,12 | Не наблюдается тенденция к росту уровня переменных затрат |

При этом коэффициент операционного левереджа — это показатель, оценивающий, во сколько раз темпы изменения прибыли от продаж превышают темпы изменения выручки от продаж.

Таким образом, динамика большинства показателей свидетельствует о том, что в финансовой деятельности кризисных явлений в организации не наблюдается.

Однако предприятие может повысить эффективность своей деятельности за счет других факторов, так как предыдущий анализ выявил проблемы в кадровой политике ООО «Меркурий».

7. Предложения по технологиям антикризисного управления персоналом в ООО «Меркурий»

В последнее время на предприятиях Республики Марий Эл больше внимания стало уделяться организации системы и процесса управления, мотивации персонала. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы работы с кадрами.

Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система мотивации кадров предприятия часто носит формальный характер, изменяется без предварительного анализа потребностей работников, без учета их желаний и требований.

В ООО «Меркурий» ведется активная работа с персоналом. Его численность за три года увеличилась на 20 человек. Изменения в численности происходят больше за счет приема работников, чем их выбытия. Однако молодежь неохотно идет работать на предприятие, особенно по такой специальности, как продавец: текучесть кадров среди нее высокая. Это можно объяснить разными причинами, в основном это недостаточно высокая заработная плата, низкий уровень социальных гарантий, незаинтересованность в сохранении кадрового состава со стороны руководства.

Как показало проведенное исследование, лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию из-за низкой заработной платы.

Кроме того, анализ мотивационной политики в ООО «Меркурий» выявил следующее моменты:

* оплата труда сотрудников предприятия не зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника;
* мотивация нематериальными стимулами на предприятия развита недостаточно;
* престиж работы на предприятии невысок, отсутствует сильная организационная культура;
* для сотрудников не ведется планирование карьеры;
* хотя имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Улучшить ситуацию с текучестью кадров на ООО «Меркурий» поможет эффективная система подбора и мотивации кадров. Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Для снижения текучести кадров в ООО «Меркурий» могут быть рассмотрены соответствующие предложения, например:

* совершенствовать условия оплаты труда;
* улучшать социальную сферу (предоставлять жилье, устраивать места для отдыха, организация питания на рабочих местах);
* увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов;
* проводить в магазинах еженедельно кадровый день, воспитательные часы, курсы повышения квалификации, эффективности продаж.

Также руководству следует продумать ряд дополнительных мер по стимулированию труда работников. Например, можно предусмотреть оплату проезда работников к месту работу, организацию питания на рабочих местах, предоставление путевок для поправления здоровья работников в санаториях и профилакториях, выдача беспроцентных ссуд на приобретение жилья либо бытовой техники и мебели, и др.

Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система долгосрочного инвестирования в качество рабочей силы. Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на предприятии должна уступить место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности.

Так, система материального стимулирования на ООО «Меркурий» может быть усовершенствована за счет введения дифференцированной сетки для начисления заработной платы в зависимости от стажа работы сотрудника на предприятии. Это поможет закреплять кадры на предприятии.

Задача персонала ООО «Меркурий» — расширение рынка и рост объема продаж. На начальном этапе (этапе агрессивного проникновения на рынок) оправдано установление значительного вознаграждения за объемы продаж сверх плана. Так, в случае выполнения плана оно может состоять из оклада и 40% премиальных, в случае перевыполнения плана устанавливается дополнительный процент от оклада за каждую единицу проданного продукта сверх нормы.

Однако часть работников не заинтересована в получении дополнительного вознаграждения за такие усилия, так как это требует с их стороны значительных затрат труда и  времени. В этом случае не срабатывает, и мотивация к труду через влияние одних членов коллектива на других. Например, для женщин-работниц старше 40 лет, имеющих детей, сорокалетний возраст — это рубеж, за которым падает восприимчивость к инновациям и динамичным требованиям окружающей среды. В этой группе люди чаще заявляют, что им не нужно «прибавление и вычитание премии» в зависимости от результатов работы. Они требуют стабильного дохода из месяца в месяц и не заинтересованы в нестабильной и неопределенной премии.

В случае, когда цель по увеличению объема продаж и расширению рынка достигнута или заметно снижается прирост выручки, необходимо пересмотреть систему вознаграждения работников и ввести большее количество показателей для оценки результатов их труда.

Например, в случае недовыполнения или перевыполнения плана по продажам размер премиальных выплат умножается на коэффициент дистрибуции (представленности товара в торговых точках города). Соответственно, если коэффициент дистрибуции меньше единицы, размер премии значительно уменьшается. Таким образом, стимулируется более тщательная работа по размещению наиболее полного ассортимента товаров производителя в наибольшем количестве торговых точек. Величина премии зависит и от представленности товара на полках магазина в соответствии с выработанным фирмой единым стандартом. Это коэффициент мерчендайзинга, отражающий процент торговых точек, в которых были соблюдены стандарты выкладки товара.

Помимо премиальных выплат, можно использовать такой метод материального стимулирования как применение различных систем штрафных баллов, набираемых по числу нарушений правил и норм распорядка работы, трудовой дисциплины и т.д. Количество баллов, набранных за определенный период, является индивидуальной оценкой работы специалиста.

Одной из социальных особенностей работников рыночного предприятия, является болезненное внимание к проблеме социальной справедливости. Чтобы избежать конфликтов, связанных с порядком оплаты труда, доступ к информации о зарплате сотрудников можно ограничить, а заработную плату работники предприятия могут получать через банковскую систему по пластиковой карте, что в  итоге снижает конфликтность и социально-психологическую напряженность в коллективе.

На благополучном, экономически стабильном предприятии, каким является ООО «Меркурий», применение только методов материального поощрения (и наказания) постепенно приведет к снижению заинтересованности персонала в результатах своего труда. Поэтому целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом.

Нематериальное стимулирование в ООО «Меркурий» должно задействовать следующие психологические, социальные аспекты трудовых отношений:

* создание условий для межличностных контактов в процессе труда;
* создание «единой команды»;
* периодические совещания с участием работников;
* высокая оценка и поощрение достигнутых результатов;
* открытые и доверительные отношения руководителя и работников;
* систематическое информирование коллектива о производственно-экономической ситуации предприятия, его перспективах, планах.

Повышают статус работника в его собственных глазах и в коллективе привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка.

Совершенствование системы управления персоналом и отдельных ее направлений позволит повысить эффективность работы предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности  
   (банкротстве)» //Консультант-Плюс.
2. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. пособие для вузов /Крылов Э.И., Власова В.М., Егорова М.Г., Журавкова И.В. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 192 с.
3. Архипов В. Стратегический анализ инвестиций в реальные активы предприятий /В. Архипов //Проблемы теории и практики управления. — 2005. — №5. — С. 103-107.
4. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П.Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов /Г.З.Базаров, С.Г. Беляев, Л.П.Белых. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2006. — 496 с.
5. Балашов А.П. Антикризисное управление: Учеб. пособие /А.П.Балашов. — Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. — 176 с.
6. Антикризисное управление: Учеб. пособие для вузов /Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. — М.: Дело, 2006. — 176 с.
7. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие /А.П. Градов. — 3-е изд., испр. — М.: Спец. лит., 2005. — 589 с.
8. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ /В.С. Кивачук. — М.: Издательство деловой и учебной литературы; Мн.: Амалфея, 2004. — 384 с.
9. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — 4-е изд., перераб. и доп./В.В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 512 с.
10. Кожевников Н.Н. Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений /Н.Н. Кожевников. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 496 с.
11. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Анализ эффективности инвестиций и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов /Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 384 с.
12. Маренко И. Л. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. /И.Л. Маренко. — М.: Нац. институт бизнеса; Ростов н/Д: Феникс, 2004. — 150 с.
13. Миневрин И.Г. Анализ финансовой деятельности предприятия: Учеб. пособие. — М.: СГУ, 2007. — 352 с.
14. Михайлов Л. М. Антикризисное управление /Л.М.Михайлов. — М.: Экзамен, 2004. — 221 с.
15. Попов Р. А. Антикризисное управление: Учебник /Р.А.Попов. — М.: Высш. школа, 2004. — 428 с.
16. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов /Н.В.Родионова. — М.: Юнити, 2006. — 223 с.
17. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: 5-е изд., испр. /Г.В. Савицкая. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 320 с.
18. Таль Г.К. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб. пособие для вузов /Г.К. Таль. — М.: 2006. — 440 с.