



Антикризисное управление в системе менеджмента торговой организации» (на материалах АО «Робин Сдобин»)

Выполнила:

Зуева О.В.

Научный руководитель:

д.э.н., профессор Макаров Е.И.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Воронежский филиал

Факультет сферы обслуживания и управления

Кафедра менеджмента и управления организацией

«Допустить к защите»
Зав. кафедрой,
д.э.н., профессор Е.И. Макаров

«___» _____ 2016 г.

**Выпускная квалификационная работа
(Бакалаврская работа)**

Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации торговли»

Тема: «Антикризисное управление в системе менеджмента торговой организации» (на материалах АО «Робин Сдобин»)

Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации торговли»

Выполнил студент: Зуева Ольга Владимировна
Группа: ММз-212

Научный руководитель выпускной
квалификационной работы:
Макаров Евгений Иванович,

д.э.н., профессор,
зав. кафедрой

(подпись)

Автор _____
(подпись)



ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ

Цель – разработка мероприятий в рамках антикризисной стратегии управления организацией АО "Робин Сдобин".

Задачи.

- 1.изучение теоретических основ разработки стратегии и основных принципов антикризисного управления организацией;
- 2.критическая оценка и практические мероприятия по совершенствованию антикризисного управления;
- 3.разработка рекомендаций по совершенствованию на основе вскрытия недостатков в управленческом учете и менеджменте.

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Общая характеристика компании АО «Робин Сдобин»:



**Один из лидеров рынка продуктов
питания в Центрально-Черноземном
регионе**

1. Компания «Робин Сдобин» работает на рынке общественного питания с 2000 года.
2. 158 точек уличного питания.
3. Более 800 партнеров и представительств в 15 регионах России.
4. собственное производство площадью более 5000 кв. м. и объемом реализации более 5 млн. единиц в месяц.



АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Анализ производственно-финансового состояния
компании АО «Робин Сдобин»:

Анализ основных экономических показателей коммерческой деятельности предприятия

Наименование показателей	2013г.	2014г.	Изменения	
			(+/-)	(%)
Выручка от реализации товаров	114553	33827	-80726	0,29
Себестоимость проданных товаров	57894	27458	-30436	0,47
Валовая прибыль	56659	6369	-50290	0,11
Коммерческие расходы	50596	-	-50596	0
Управленческие расходы	-	16326	16326	0
Прибыль (убыток) от продажи	6063	9957	3894	1,6
Доходы от участия в других организациях	643	-	-643	0
Проценты к получению	2658	-	-2658	0
Проценты к уплате	1372	4646	3274	3,4
Прочие доходы	26276	25099	-1177	0,9
Прочие расходы	24736	9565	-15171	0,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	9532	931	-8601	0,1
Налог на прибыль и иные аналогичные платежи	2372	186	-2186	0,08
Чистая прибыль (убыток)	7160	745	-6415	0,1



АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Анализ производственно-финансового состояния
компании АО «Робин Сдобин»:

Структура товарной продукции АО «Робин Сдобин»

Вид продукции	2013 г.	2014 г.
Бутерброды	26,5%	28%
Первые блюда	2,2%	1,7%
Вторые блюда	2,3%	2,5%
Салаты	25%	25,2%
Торты	15,5%	15,7%
Пирожные	6,5%	4,7%
Пончики	22%	22,2%

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

SWOT- анализ АО «Робин Сдобин»

Наименование исследуемой среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	Высокое качество продукции	Слабый маркетинг
Внутренняя среда	Широкий ассортимент продукции	Низкая мотивация сотрудников
	Низкая себестоимость	Малоэффективная реклама
	Новое качественное оборудование	Низкая репутация компании
	Обученный персонал	-
	Высокие продажи	-
	Удовлетворенность клиентов	-
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Новые виды продукции	Новые конкуренты на рынке
	Новые технологии	Усиление активности конкурентов
	Увеличение доли рынка	Программы продвижения
	Создание эффективной рекламы и других методов стимулирования сбыта	Дополнительные услуги
	Тенденции спроса	Экономический спад
	Внедрение прогрессивных методов продажи товаров и подавление конкурентов	Спад объема продаж

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Динамика финансовых показателей деятельности АО «Робин Сдобин»

Показатель	Начало 2013г.	Начало 2014г.	Конец 2014г.	Абсолютный прирост		Темп роста	
				К 2014г.от начала 2013г.	Конец 2014г. от начала 2014г.	Конец 2014г.к началу 2013г.	Конец 2014г. к началу 2014г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,675	0,160	0,289	-0,39	0,13	42,8	180,6
Коэффициент быстрой ликвидности	1,45	1,50	0,59	-0,86	-0,91	40,7	39,3
Коэффициент мгновенной ликвидности	1,59	1,59	0,68	-0,91	-0,91	42,8	42,8
Коэффициент финансовой независимости	0,63	0,34	0,39	-0,24	0,05	61,9	114,7
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,28	-0,09	-0,69	-0,97	-0,6	-246,4	766,7
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	13,48	10,64	8,49	-4,99	-2,15	63,0	79,8



АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Анализ финансового состояния АО «Робин Сдобин»:

Группировка показателей АО «Робин Сдобин» в зависимости от степени риска наступления кризиса

Показатели	На начало 2013 года	На начало 2014 года	На конец 2014 года
Коэффициент абсолютной ликвидности	20	12	20
Коэффициент быстрой ликвидности	18	18	6
Коэффициент мгновенной ликвидности	10,5	10,5	0
Коэффициент финансовой независимости	17	0	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	6	0	0
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	15	15	15
Итого	86,5	55,5	41
Класс предприятия	I	III	IV



АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Предложения по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности компании «Робин Сдобин»:

Комплекс мероприятий по улучшению структуры баланса компании АО «Робин Сдобин»:

- целевой выбор наиболее эффективных средств, стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия;
- реструктуризации балансов;
- выбор соответствующего направления оперативного механизма финансовой стабилизации.

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Предложения по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности компании «Робин Сдобин»:



Схема коэффициента платежеспособности



АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Предложения по восстановлению платежеспособности и поддержанию эффективной хозяйственной деятельности компании «Робин Сдобин»:

Предприятие АО «Робин Сдобин» характеризуется следующим финансовым состоянием:

$$К_{тл} = 0,91 < 2;$$

$$К_{осс} = 0,08 < 0,1.$$

Предпочтительно использовать следующую политику перехода баланса в удовлетворительное состояние.

Актив		Пассив	
1		2	
Внеоборотные активы	$BA + Y - X$	Источники собственных средств	$CC + Y$
Оборотные активы	ОА	Краткосрочные пассивы	КП-Х

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Анализ финансового состояния АО «Робин Сдобин»:

Откорректированные коэффициенты

Раздел баланса неудовлетворительная	Обозначение удовлетворительная	Код строки	Отчетная дата	
Актив	ВА	190	19536	19341
I Внеоборотные активы				
II Оборотные активы	ОА	290	95314	95314
1. Запасы и затраты	З	210	67190	67190
2. Дебиторская задолженность	ДЗ	240	872	872
3. Денежные средства и прочие активы	ДС	260	5441	5441
БАЛАНС	П	399	114850	114655
Пассив				
IV Капитал и резервы	СС	490	27325	66992
V Долгосрочные пассивы	ДКЗ	590	0	0
VI Краткосрочные пассивы	ККЗ	690	87525	47663
1. Заемные средства	ЗС	610	6415	3479
2. Кредиторская задолженность ctd>	КЗ	620	81110	43983
3. Резервы предстоящих расходов	Р	660	0	0
БАЛАНС	П	699	114850	114655

АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ АО «РОБИН СДОБИН»

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя	Код стр.	за отчетный период	прогноз
1. Выручка (нетто)	10	100162	117054
в том числе от продаж:	11		
услуг	12	2147	2147
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	57267	66721
валовая прибыль	29	42895	50333
коммерческие расходы	30		
управленческие расходы	40	37798	28690
прибыль (убыток) от реализации (стр. 010-020-030-040)	50	5097	21643
II. Операционные доходы и расходы	-	-	-
проценты к получению	60	1345	1345
проценты к уплате	70		
доходы от участия в других организациях	80	204	204
прочие операционные доходы	90		
прочие операционные расходы	100	1895	1895
III. Внеоперационные доходы и расходы			
прочие внеоперационные доходы	120	515	515
прочие внеоперационные расходы	130	4504	4504
прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 050+060-070+080-090-100+120+130)	140	762	17308
налог на прибыль и иные обязательные платежи	150	651	4153
прибыль от обычной деятельности	160	111	13155
IV. Чрезвычайные доходы и расходы	-	-	-
чрезвычайные доходы	170	-	-
чрезвычайные расходы	180	-	-



Антикризисное управление в системе менеджмента торговой организации» (на материалах АО «Робин Сдобин»)

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!