

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/114146>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 6

1.1.Понятие антикризисного регулирования предприятия 6

1.2.Основные этапы разработки антикризисной программы 14

2.АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАКДОНАЛЬДС 21

2.1.Краткая характеристика предприятия 21

2.2.Анализ финансового состояния предприятия Макдональдс 30

3.РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ 50

3.1.Оценка основных видов кризиса предприятия 50

3.2.Внедрение антикризисной программы на предприятии Макдональдс 60

4.ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 67

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 72

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 75

Антикризисная программа разрабатывается для всего предприятия в целом; при этом в случае особо затяжных и неразрешимых проблем такая программа создается для каждого отдела и подразделения отдельно.

Как правило, основой разработки антикризисной программы является полное диагностирование финансового состояния фирмы и возможных угроз ее банкротства.

К антикризисной программе устанавливается ряд требований [6,с.11]:

- ☐ Комплексный анализ финансового состояния предприятия,
- ☐ Отражение стратегических целей руководства предприятия,
- ☐ Обеспечение привлечения необходимых средств (инвесторы), необходимых для реализации мероприятий,
- ☐ Количественное измерение целей, контроль и устранение существующих проблем и угроз.

В процессе своего формирования антикризисная программа проходит ряд этапов, которые отражены на Рисунке 1.7.

Рисунок 1.7 - Этапы формирования антикризисной программы [17, с.115]

Антикризисная программа также отражает план по реструктуризации предприятия для его более эффективного функционирования.

Антикризисные мероприятия могут отражать «защитную» или «наступательную» тактику организации. К основным защитным мерам можно отнести следующие:

- ☐ Снижение цен на продукцию фирмы
- ☐ Сокращение числа штатных сотрудников
- ☐ Уменьшение объемов производства
- ☐ Продажа части оборудования.

«Наступательная» тактика предполагает наличие активных стратегических действий, к которым можно отнести:

- ☐ Модернизация оборудования
- ☐ Внедрение инновационных технологий.
- ☐ Повышение качества продукции
- ☐ Расширение рынков сбыта компании
- ☐ Реорганизация системы управления.

Таким образом, антикризисные меры могут также осуществляться в целях восстановления текущей и долговой платежеспособности.

Методы по преодолению кризиса не являются эмпирически обоснованными, их выбор и последовательность внедрения зависит от каждого предприятия отдельно, однако они включают ряд основополагающих принципов [6, с.13]:

1. Принцип ориентации на существующие проблемы
2. Принцип соответствия временным ограничениям
3. Принцип обоснованности антикризисного мероприятия
4. Принцип мультивариантности решений
5. Принцип экспертного профессионального подхода
6. Принцип оптимизации результативности и риска меры

Разработка антикризисных мероприятий в соответствии с программой начинается с анализа внутренних резервов компании и ее финансового состояния, которое подразумевает создание аналитического баланса (Рисунок 1.8).

Рисунок 1.8 - Методика оценки финансового состояния предприятия [22]

На основе этих данных строится ряд аналитических коэффициентов, которые служат впоследствии базой для определения антикризисных мероприятий, так как фактически открывают руководству слабые звенья в функционировании его предприятия.

1. Коэффициенты ликвидности (способность предприятия выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства)

оборотные активы

= краткосрочные обязательства (1.1)

2. Коэффициенты рентабельности (эффективность вложения средств в предприятие)

прибыль

= выручка от реализации (1.2)

3. Коэффициенты финансовой устойчивости (зависимость предприятия от заемных средств)

собственный капитал

= валюта баланса (1.3)

4. Коэффициенты деловой активности (эффективность использования собственных средств, оборачиваемость активов)

Выручка от реализации

= Среднегодовая стоимость основных средств (1.4)

Таким образом, для преодоления кризисных влияний в компании следует воспользоваться всем спектром финансовых и инновационных мер.

Для оценки вероятности банкротства предприятием может быть использована модель О.П. Зайцевой [10, с.87]:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6$$

где,

X₁ - коэффициент убыточности предприятия, отношение чистого убытка к собственному капиталу;

X₂ - соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;

X₃ - соотношение краткосрочных обязательств и более ликвидных активов;

X₄ - убыточность реализации продукции, отношение чистого убытка к объемам реализации продукции;

X₅ - коэффициент финансового риска, отношение заемного капитала к собственному;

X₆ - коэффициент загрузки активов, отношение активов предприятия к выручке.

Что касается разработки стратегии минимизации вероятности банкротства предприятия как важного

элемента антикризисного регулирования компании, то здесь необходимо отметить следующее: в процессе разработки антикризисной программы учитываются все причины, которые могут привести компанию к банкротству.

Таким образом, учет этих факторов позволяет компании сформировать более оптимальную политику антикризисного регулирования, чтобы предотвратить возможные негативные следствия:

- «Эффект домино». Финансово несостоятельная организация может генерировать серьёзные бизнес-риски для успешно-работающих организаций – её партнеров
- Замедление экономического и социального развития страны. Финансово несостоятельная организация замедляет предусмотренные бюджетом программы развития страны
- Социальный хаос. Вынужденное сокращение объёмов хозяйственной деятельности вызывает сокращение численности рабочих мест
- Экологический риск. Финансово несостоятельная организация не имеет возможности тратить средства на реализацию природоохранных программ.

2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАКДОНАЛДС

2.1. Краткая характеристика предприятия

Mcdonald's - один из величайших мировых брендов во всем мире. Компания не просто управляет почти 40 000 ресторанами по всему миру, но предлагает 40 000 общественных центров, которые ежедневно создают возможности связи и сети поддержки для десятков миллионов людей.

В 2018 году компания находилась в невероятно сильном положении, переживая беспрецедентный глобальный кризис. Общесистемные продажи превзошли 100 миллиардов долларов, и большинство крупных рынков обладали почти рекордными денежными потоками франчайзи. С тех пор как был запущен план быстрого роста, сопоставимый рост продаж Mcdonald's опередил всю отрасль, и она получила большую долю рынка на большинстве основных рынков.

Рисунок 2.1 - Доля фирмы на мировом рынке [40]

У Mcdonald's есть уникальная операционная модель, и сила бизнеса глубоко укоренена в выравнивании всех трех сторон этой системы—сотрудников компании, независимых франчайзи и глобальных поставщиков. Главный приоритет—это защита здоровья и безопасности сотрудников и клиентов. Это определило ответные меры Mcdonald's на сегодняшний день, посредством таких действий, как введение оплачиваемого отпуска по болезни в США и усиление мер гигиены во всех принадлежащих компании ресторанах, а также закрытие ресторанов в ресторанах, где это необходимо, и работа с франчайзи для поддержки финансовой ликвидности.

Благодаря успеху плана быстрого роста и результатам в 2019 году Mcdonald's вошла в сегодняшний кризис в более сильной позиции, чем большинство других, и использует свои сильные стороны, чтобы обеспечить себе хорошие позиции в долгосрочной перспективе. Внимание к стоимости, доставке и проезду оказалось теперь более актуальным, чем когда—либо. Но в то же время Mcdonald's необходимо будет адаптироваться к новой реальности по ту сторону этого кризиса и продолжать оценивать необходимые стратегические корректировки.

Быть открытыми с клиентами, системой и акционерами - это ключ к управлению. Вот почему Mcdonald's регулярно общается с обновлениями, извлеченными уроками и информацией, чтобы поддержать каждого в его собственных уникальных ситуациях. Работа, проводимая с поставщиками и сторонними партнерами, является прекрасным примером этого в действии. Цепочка поставок адаптировалась к быстро меняющейся ситуации и наращивала коммуникацию между командами, поставщиками, партнерами и ресторанами. Это было очень важно для обеспечения того, чтобы наши операции оставались сильными.

Истинный дух Mcdonald's – это когда все усердно работают, чтобы помочь бизнесу работать в то время, когда сообщества нуждаются в компании больше всего. Компания работает с здравоохранением и

внешними экспертами.

План быстрого роста Mcdonald's обеспечивает последовательную основу, но нужно будет обеспечить, чтобы стратегия продвижения вперед также отражала новую операционную среду.

За 65 лет своей деятельности, руководство по-прежнему уверено, что у Mcdonald's есть хорошие позиции в долгосрочной перспективе. Поддержка людей и сообществ, защита их благополучия, клиентов и более широких сообществ остается приоритетом номер один и направляет каждое принятое в компании решение.

В настоящее время корпорация Mcdonald's - это владелец сети ресторанов на рынке быстрого питания.

Mcdonald's работает в рамках организационной структуры, предназначенной для поддержки усилий компании по эффективному стимулированию роста с помощью плана быстрого роста (далее "план").

Отчетные сегменты компании согласуются с ее стратегическими приоритетами и отражают то, как руководство рассматривает и оценивает операционные показатели. Значительные отчетные сегменты включают Соединенные штаты ("США") и международные операционные рынки. Кроме того, на протяжении всего компания присутствует на международном лицензионном рынке развития и корпоративного сегмента, который включает рынки более чем в 80 странах, а также корпоративную деятельность.

Компания франчайзирует и управляет ресторанами Mcdonald's, которые обслуживают местное меню качественных продуктов питания и напитков в 119 странах мира. Из 38 695 ресторанов на конец 2019 года 36 059 были франчайзинговыми, что составляет 93% ресторанов Mcdonald's [40].

Франчайзинговые рестораны Mcdonald's принадлежат и управляются в рамках одной из следующих структур - обычной франшизы, лицензии на разработку или партнерской компании. Оптимальная структура собственности для отдельного ресторана, торговой зоны или рынка (страны) основывается на множестве факторов, включая наличие физических лиц с предпринимательским опытом и финансовыми ресурсами, а также местную нормативно-правовую среду в таких важных областях, как владение недвижимостью и франчайзинг.

Деловые отношения между Mcdonald's и ее независимыми франчайзи поддерживаются соблюдением стандартов и политики и имеют фундаментальное значение для общей эффективности и защиты бренда Mcdonald's. Компания является главным образом франчайзером и считает, что франчайзинг имеет первостепенное значение для доставки вкусной еды, местного опыта работы с клиентами и повышения прибыльности. Франчайзинг позволяет человеку быть своим собственным работодателем и сохранять контроль над всеми вопросами, связанными с трудоустройством, маркетинговыми и ценовыми решениями, а также извлекать выгоду из мощи глобального бренда Mcdonald's, операционной системы и финансовых ресурсов.

Непосредственное управление ресторанами Mcdonald's вносит значительный вклад в способность выступать в качестве надежного франчайзера. Одна из сильных сторон модели франчайзинга заключается в том, что опыт работы ресторанов, принадлежащих управляющим компаниям, позволяет Mcdonald's улучшить работу и успех всех ресторанов, в то время как инновации франчайзи могут быть протестированы и, когда они жизнеспособны, эффективно внедрены в соответствующих ресторанах. Наличие принадлежащих компании и управляемых ресторанов предоставляет персоналу компании место для обучения работе ресторанов. Кроме того, в ресторанах, принадлежащих компании и управляемых ею, а также в сотрудничестве с франчайзи Mcdonald's может продолжать разрабатывать и совершенствовать операционные стандарты, маркетинговые концепции и стратегии ценообразования продуктов и услуг, которые в конечном итоге принесут пользу ресторанам Mcdonald's.

Выручка компании складывается из продаж ресторанов, управляемых компанией, и сборов с ресторанов, управляемых франчайзи. Сборы варьируются в зависимости от типа сайта, суммы инвестиций компании, если таковые имеются, и местных условий ведения бизнеса. Эти сборы, наряду с арендой и эксплуатационными правами, оговариваются в франчайзинговых / лицензионных соглашениях, которые обычно имеют 20-летний срок действия. Обычная франшиза в рамках обычной франчайзинговой договоренности компания обычно владеет или обеспечивает долгосрочную аренду земли и здания для размещения ресторана, а франчайзи оплачивает оборудование, вывески, кресла и декор. Компания считает, что владение недвижимостью в сочетании с соинвестированием франчайзи позволяет достичь уровня эффективности работы ресторанов, который является одним из самых высоких в отрасли. Франчайзи также несут ответственность за реинвестирование капитала в свой бизнес с течением времени. Кроме того, чтобы ускорить реализацию определенных инициатив, компания может совместно инвестировать с франчайзи средства для улучшения своих ресторанов или операционных систем. Эти инвестиции, разработанные в сотрудничестве с франчайзи, предназначены для удовлетворения потребительских предпочтений, повышения эффективности местного бизнеса и повышения ценности бренда Mcdonald's за счет развития

модернизированных, более привлекательных и приносящих более высокий доход ресторанов Компания Mcdonald's требует от франчайзи соблюдения строгих стандартов и, как правило, не работает с пассивными инвесторами. Деловые отношения с франчайзи призваны способствовать постоянству и высокому качеству работы во всех ресторанах Mcdonald's. Обычные франчайзи вносят свой вклад в выручку компании, в первую очередь за счет уплаты арендной платы и роялти, основанных на процентах от продаж, с установленными минимальными арендными платежами, а также первоначальными взносами, уплачиваемыми при открытии нового ресторана или предоставлении новой франшизы. Эта структура позволяет Mcdonald's генерировать значительные и предсказуемые уровни денежного потока. Лицензия на развитие или партнерское соглашение в соответствии с лицензией на развитие или

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антикризисное бизнес-регулирование. – М.: Магистр, 2017. – 240 с.
2. Антикризисное управление (карман. формат) / Под ред. Короткова Э.М.. – М.: Риор, 2017. – 156 с.
3. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие / под ред. В.Я. Захарова. – М.: Юнити, 2016. – 320 с.
4. Антикризисное управление: теория и практика: Учебник / Под ред. Ряховской А.Н, Кован С.Е.. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.
5. Антонов, Г.Д. Антикризисное управление организацией: Учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В. Трифионов. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
6. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2017. – 352 с.
7. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник. / Ю.А. Арутюнов. – М.: Юнити, 2016. – 416 с.
8. Бандурин, А.В., Гуржиев, В.А. Нургалиев, Р.З. Финансовая стратегия корпорации, 2014. – 335с.
9. Васильева Л.С. Финансовый анализ. – М.: КноРус, 2015. – 804 с.
10. Васин, С.М. Антикризисное управление: Учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – М.: Риор, 2018. – 288 с.
11. Гаврилова А.Н. Финансы организации. – М.: Мнорус, 2016. – 608 с.
12. Гладков И.С. Менеджмент. Учеб. пособие. 3-е изд. – М.: Проспект, 2016. – 214 с.
13. Гореликов, К.А. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / К.А. Гореликов. – М.: Дашков и К, 2016. – 216 с.
14. Дробозина Л.А. Прибыль и рентабельность предприятия. Доступ через <http://uchebnik-online.com/124/660.html>
15. Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2014. – 621 с.
16. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2017. – 400 с.
17. Забелина, О.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие / О.В. Забелина, Г.Л. Толкаченко. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.
18. Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. – М.: Дашков и К, 2015. – 208 с.
19. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: Форум, 2018. – 239 с.
20. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: Учебник / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 343 с.
21. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление: Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – М.: КноРус, 2018. – 208 с.
22. Колесникова, Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. – М.: КД Либроком, 2018. – 176 с.
23. Коротков Э.М. Антикризисное управление. М.: Юрайт, 2014. — 406 с. Электронная библиотека <http://uchebnik-online.com/>
24. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 406 с.
25. Крутик А.Б., Хайкин М.М. Основы финансовой деятельности предприятия - Спб: Бизнес-пресса, 2015. – 448 с.
26. Лапуста М.Г. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 585 с.
27. Ларионова И.К. Стратегическое управление. – М.: Дашков и К, 2016. – 274 с.
28. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 318 с.
29. Ряховская А.Н. Зарубежная практика антикризисного управления. – М.: Инфра-М, 2017. – 502 с.

30. Сергеев И.В. Экономика предприятий. Доступ через <http://uchebnik.biz>
31. Финансовая стратегия предприятия// Учебник для ВУЗов. Доступ через <http://uchebnik.biz/book/837-finansy/45-112-finansovaya-strategiya-predpriyatiya.html>
32. Черногорский С.А. Основы финансового анализа, М.: Герда, 2017. - 176 с.
33. Юркова, Т.И. Экономика предприятия/ Т.И. Юркова.- Режим доступа :// [http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)
34. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия/ Т.В. Яркина. - Режим доступа:[http:// www.aup.ru](http://www.aup.ru)
35. <http://institutiones.com> – экономический портал
36. <http://fd.ru/> - журнал «Финансовый директор»
37. <http://www.finman.ru> – финансовый менеджмент
38. <http://www.finansy.ru/m/> - экономика и финансы
39. <http://www.fingramota.org/> - финансовая грамотность
40. внутренние материалы Mcdonald's

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/114146>