

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Управление логистикой организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка антикризисной стратегии ООО «АНК.ОР»

Исполнитель
студент группы 272 - уозб

Е.Ю. Ткачёва 10.06.2025
(подпись, дата)

Е.Ю. Ткачёва

Руководитель
профессор, д-р экон. наук

С.А. Мясоедов 10.06.2025 С.А. Мясоедов
(подпись, дата)

Нормоконтроль

Т.А. Мусиенко 10.06.2025
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А. Васильева А.В. Васильева
«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента группы 272 уозб Ткачёвой Елизаветы Юрьевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка антикризисной стратегии ООО «АНК.ОР»
утверждена приказом № 980-уч от 14.04.2025
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 10.06.2025
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: НПА, учебная литература, монографии, научные статьи, данные статистики, бухгалтерский баланс организации.
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):
Теоретические аспекты антикризисного управления
Анализ текущего состояния действующей антикризисной стратегии в ООО «АНК.ОР»
Разработка антикризисной стратегии ООО «АНК.ОР»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 29 таблиц, 14 рисунков, 5 формул, 2 приложения, 50 использованных источников.
 6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)
 7. Дата выдачи задания: 22.04.2025
- Руководитель выпускной квалификационной работы: Мясоедов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор

Задание принял к исполнению (22.04.2025): *Ткачёва* Ткачёва Е.Ю
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит страниц текстового документа, 29 таблиц, 14 рисунков, 5 формул, 2 приложения, 50 использованных источников.

ООО «АНК.ОР», АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ, КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы – исследование деятельности ООО «АНК.ОР» и разработка антикризисной стратегии.

Объектом исследования является компания ООО «АНК.ОР».

Предмет исследования – система организации антикризисного управления компании.

Структура выпускной квалификационной работы представляет собой введение, три раздела, заключение, список литературы, приложение.

Структура введения представлена актуальностью изучаемой проблемы, целью и задачами исследования, а также практической значимостью.

Первый раздел раскрывает теоретические аспекты антикризисного управления.

Второй раздел дает общую характеристику предприятия ООО «АНК.ОР», проводится анализ основных экономических показателей работы предприятия и дается оценка проблем и угроз, текущей антикризисной стратегии предприятия.

В третьем разделе разрабатываются рекомендации по повышению трудового потенциала сотрудников в организации.

В заключении обобщены результаты проведенных анализов, также результаты предложенных рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты антикризисного управления	7
1.1 Понятие и сущность антикризисного управления	7
1.2 Методы и инструменты антикризисного управления	15
1.3 Роль антикризисного управления в современной экономике	22
2 Анализ текущего состояния ООО «АНК.ОР»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика	26
2.2 Анализ конкурентной среды и рыночных позиций компании	37
2.3 Оценка проблем и угроз, принятой антикризисной стратегии	44
3 Разработка антикризисной стратегии для ООО «АНК.ОР»	50
3.1 Формулирование стратегических направлений антикризисного управления	50
3.2 Планирование и разработка антикризисной стратегии	63
3.3 Оценка эффективности антикризисной стратегии	67
Заключение	71
Библиографический список	79
Приложение А Бухгалтерский баланс	84
Приложение Б PEST анализ	87

ВВЕДЕНИЕ

В процессе перехода России к рыночной экономике все большее распространение стало получать понятие «банкротство», которое означает неспособность предприятия удовлетворить требования его кредиторов, а также неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Конечно, успешное функционирование рыночного механизма невозможно среди обанкротившихся предприятия. Тем не менее, при своевременном выявлении имеющихся в организации экономических проблем и оперативной реализации эффективных антикризисных мер вероятность финансового оздоровления данного предприятия значительно увеличивается, что позволяет расширить перспективы развития рыночного механизма. Именно поэтому на данный момент исследования в сфере антикризисного управления предприятиями являются актуальными.

Антикризисное управление в современных новых экономических условиях обусловлено объективностью кризиса, а также целями и задачами управления социально-экономическими системами любого уровня, возникновением кризисных явлений на фоне происходящих событий во внешней среде. Поэтому при современном состоянии отечественной экономики актуален вопрос внедрения в деятельность российских предприятий на постоянной основе кризисного менеджмента, что позволит сформировать эффективную стратегию управления предприятием в кризисных ситуациях. В связи с вышеизложенным тема работы - актуальна.

Объектом данного исследования является ООО «АНК.ОР».

Предмет – система организации антикризисного управления компании ООО «АНК.ОР».

Цель данной выпускной квалификационной работы - исследование деятельности ООО «АНК.ОР» и разработка антикризисной стратегии данной организации.

Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность антикризисного управления;
- исследовать методы и инструменты антикризисного управления;
- выявить роль антикризисного управления в современной экономике;
- провести оценку финансового состояния компании;
- провести анализ конкурентной среды и рыночных позиций компании;
- осуществить выявление проблем и угроз в деятельности компании;
- сформулировать стратегические направления антикризисного управления;
- исследовать целесообразность реализации и мониторинга антикризисной стратегии;
- провести оценку эффективности антикризисной стратегии.

Практическая значимость определена возможностью использования рекомендуемых мероприятий компаниями, находящимися в кризисной ситуации в сопоставимых экономических условиях.

Методы данного исследования: сбор и анализ данных, сравнение, сопоставление и классификация, а также структурно-динамический анализ и метод финансовых коэффициентов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность антикризисного управления

В эпоху интенсивной конкуренции, развитие является ключом к выживанию предприятий на рынке. Это особенно актуально в период преодоления последствий экономического спада, когда на предприятия возлагаются повышенные требования для поддержания их положения на рынке. Эффективное руководство в такие моменты предполагает глубокий анализ текущей рыночной обстановки и разработку продуманных стратегий на будущее. Однако в России слабое развитие финансового управления, специфика экономических реформ и ошибки в ведении бизнеса в условиях рыночной экономики часто приводят к появлению убыточных предприятий. Это выделяет важность освоения принципов антикризисного управления, чтобы минимизировать отрицательные эффекты от деятельности предприятий в нестабильной экономической среде. Ключевым аспектом является умение принимать сложные управленческие решения, которые будут эффективны в разнообразных условиях, включая высокие экономические риски, нехватку ресурсов, ограниченные финансовые возможности [5, с. 695, 696].

В понятийном аппарате антикризисного управления предприятием одним из самых важных терминов является «кризис» или «кризисная ситуация», вероятность возникновения которой существует в любой организации. Большинство исследователей антикризисного управления считают, что кризис в организации является естественным процессом, отражающим циклический характер ее развития. Подходы некоторых авторов к понятию «кризис» представлены в таблице 1:

Обобщая представленные определения, можно охарактеризовать кризис как соответствующий циклическому развитию организации процесс, который формируется во времени и является потенциальной угрозой ее стабильному и устойчивому функционированию, а также требует индивидуального подхода к его ликвидации.

Таблица 1 - Подходы исследователей к определению понятия «кризис»

Автор	Предлагаемое определение понятия
Абалкин Л.И. [5, с.29]	«Кризис — это глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо человеческой деятельности.
Балдин К.В. [19, с.155]	«Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе организации, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.»
Жарковская Е.П. [19, с.155]	«Кризис — это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических, отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.»
Захаров В.Я. [19, с.155]	«Кризис — это изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития.»

Понятие «кризис» также непосредственно связано с «риском» организации, который означает вероятность неблагоприятных изменений в экономике предприятия [20, с.204].

Двумя возможными вариантами выхода организации из кризиса являются либо его преодоление, либо ликвидация самого предприятия. Условные изменения возможностей компании в период кризиса представлены на рисунке 1:

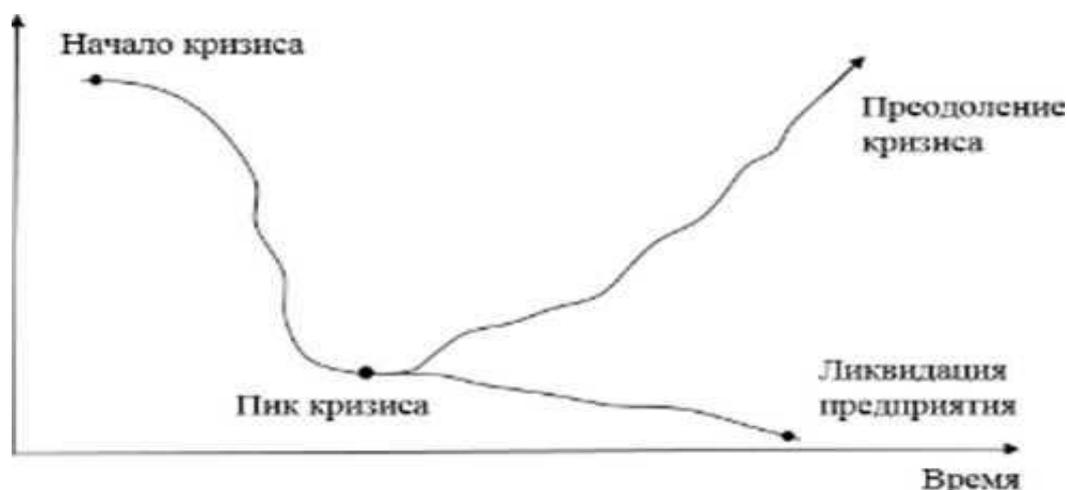


Рисунок 1 - Формы выхода предприятия из кризисной ситуации [11, с. 114].

Период между началом и концом нахождения предприятия в кризисном положении может быть, как коротким, так и длительным. Опыт многих компаний также показывает, что кризис может быть продолжительным, медленно ускоряющимся, или же, наоборот, внезапным и интенсивным. Зачастую кризисы являются не обязательно признаком возникновения угрозы банкротства предприятия, они могут быть и следствием перехода организации на новый уровень развития: выхода на новый рынок, охвата новых сегментов, снижением объема продаж в связи с повышением качества производства и, соответственно, ростом уровня цен [39, с.670].

Применительно к организации выделяют следующие виды кризисов:

- технологический (устаревшее оборудование и технологии производства являются причиной неконкурентоспособной продукции и, как следствие, снижении прибыли);
- социальный (появление конфликтов между сотрудниками предприятия, в том числе с руководством);
- финансовый (нерациональное использование капитала, прибыли);
- организационный (нерациональная организационная структура взаимосвязей и иерархии подчинений, неэффективное распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками или подразделениями);
- информационный (недостоверность, недостаток информации на предприятии);
- кризис взаимодействия (противоречия в интересах между собственниками предприятия).

Возникновение кризиса в организации может быть, как следствием воздействия на ее функционирование внутренних факторов, так и внешних. К внешним факторам принято относить те явления или процессы макроэкономической среды, на которые данная организация не может повлиять, например:

- экономические факторы (ужесточение налогообложения, рост процентных ставок, усиление барьеров входа на рынок);

- политические факторы (ухудшение инвестиционного климата, политической обстановки в стране);
- правовые факторы (утверждение законопроектов, ограничивающих ведение деятельности в определенных условиях, усиление деятельности монополистов, отсутствие необходимой законодательной базы);
- социальные факторы (снижение уровня доходов населения, изменение потребностей, рост безработицы);
- технологические факторы (технологический застой, недостаток инновационных технологий);
- стихийные бедствия и другие катастрофы природного и техногенного характера [9, с. 101].

К внутренним факторам - процессам, зависящим от деятельности предприятия, относятся:

- управленческие (низкий уровень эффективности системы управления, неоптимизированные бизнес-процессы производства);
- маркетинговые (отсутствие понимания предпочтений и ожиданий клиента, неэффективная рекламная деятельность);
- финансовые (рост затрат, большая доля заемных средств в структуре капитала);
- инвестиционные (низкий уровень инвестиционной привлекательности, неэффективное вложение средств);
- производственные (использование некачественного сырья и материалов в производстве) [17, с. 40].

Подводя итог, кризис организации — это процесс, соответствующий циклическому развитию организации, который развивается во времени и является потенциальной угрозой ее стабильному и устойчивому функционированию, а также требует индивидуального подхода к его ликвидации. Выделяют различные виды кризисов на предприятиях, возникновение которых зависит от влияния внешних и внутренних факторов организаций.

Антикризисное управление представляет собой сочетание форм и методов реализации антикризисных процедур для организации. В систему антикризисного управления входят механизмы, направленные на прогнозирование и предотвращение негативных явлений в бизнесе за счёт использования стратегий управления и создания новых специализированных программ.

Использование антикризисных методов управления помогает не только сохранить, но укрепить и увеличить экономический потенциал организации в условиях экономического кризиса [10, с. 21].

Кризисное состояние предприятия происходит в результате несоответствия финансово-хозяйственных параметров предприятия требованиям окружающей среды. При этом можно выделить два основных фактора:

- внешние (которые не являются зависимыми от деятельности предприятия);
- внутренние (находятся в прямой зависимости от деятельности предприятия).

Главной причиной возникновения кризисной ситуации предприятия является неэффективность управления. В настоящее время данная проблема является все более актуальной, так как препятствует эффективному функционированию предприятия в условиях сложившихся рыночных отношений [14, с.35].

Стратегия преодоления кризисных ситуаций должна включать уникальные характеристики:

- гибкость и способность к адаптации, часто характерные для матричных моделей управления;
- предрасположенность к расширению неофициального лидерства, стимулирование энергии, выдержки, самоуверенности;
- расширение стратегий управления, выявление оптимальных типологических характеристик для эффективного руководства в условиях сложности;

– деконцентрация власти для гарантии оперативного ответа на текущие проблематики;

усиление процессов интеграции, способствующих объединению усилий и более результативному применению потенциала компетенций [30, с. 459].

Основные принципы осуществления антикризисных мероприятий отражены на рисунке 2.

1) принцип адаптивности

- заключается в гибкости стратегий, способности системы управления изменять свои состояния в результате изменения условий функционирования. Принцип адаптивности можно реализовать с помощью постоянного анализа состояний среды и выработки адекватных им изменений на стратегическом и тактическом уровнях

2) принцип синергии

- заключается в том, что некоторые работники, подразделения, проблемы или события могут быть перегруппированы для получения суммарного синергетического эффекта от объединения

3) принцип опережающего управления

- ориентирует работников и руководство организации на профилактику, прогнозирование и раннюю диагностику кризисов

4) принцип оперативного реагирования

- заключается в своевременном реагировании на изменение ситуации, проведении антикризисных мероприятий в срок, требуемый для наиболее эффективного решения возникшей проблемы

5) принцип рациональности

- предполагает, что затраты на решение проблемы не должны превышать возможных потерь или убытков, которые могут возникнуть в процессе реализации антикризисных мероприятий

Рисунок 2 – Основные принципы антикризисных мер [4, с. 135]

Прежде чем анализировать кризисное управление компанией, необходимо проанализировать причины кризисной ситуации предприятия. Это позволит подобрать оптимальные инструменты для оздоровления предприятия. Все виды кризисов взаимосвязаны: нередко один вызывает или усиливает другой. Кроме того, глубокий анализ причин кризиса помогает выявить коренные проблемы, которые могут оставаться скрытыми при поверхностном подходе. Понимание причин позволяет разработать целенаправленные меры и избежать повторного возникновения подобных ситуаций в будущем. Важно учитывать как внутренние факторы компании — недостатки в управлении, слабую материально-

техническую базу или кадровые проблемы, так и внешние обстоятельства, такие как рыночные изменения, конкуренция или экономическая нестабильность. Только комплексный анализ позволяет сформировать эффективную стратегию выхода из кризиса, обеспечить восстановление устойчивости и наладить работу предприятия на долгосрочную перспективу [15, с.123].

В этом контексте важно рассмотреть типы антикризисного управления, среди них выделяют следующие (рисунок 3):

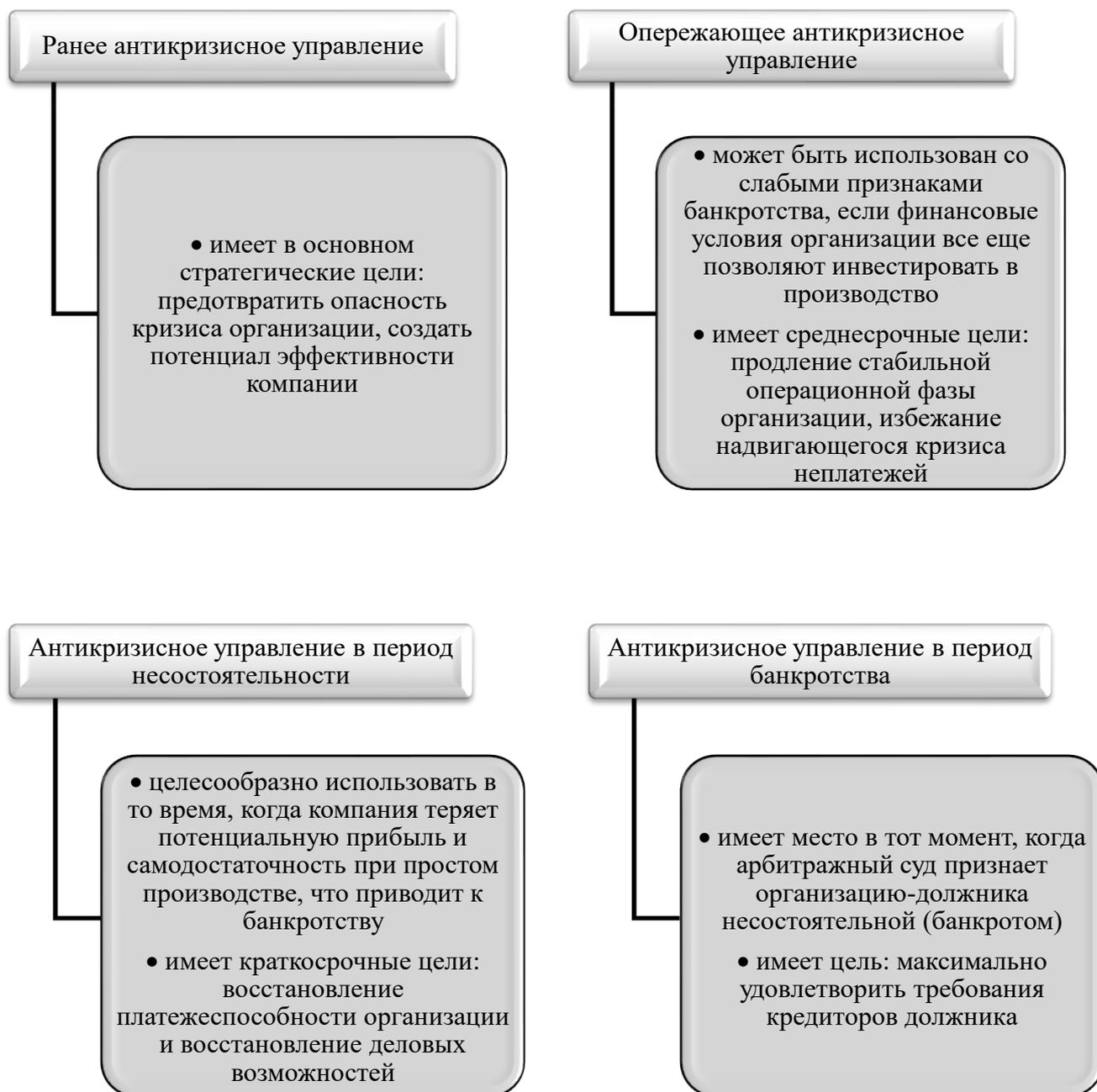


Рисунок 3 – Типы антикризисного управления [7, с. 51]

Алгоритм антикризисного управления может быть описан последовательностью шагов этот процесс включает несколько этапов, на каждом из которых решаются определённые задачи. Кроме того, важно организовать постоянный мониторинг и анализ результатов принятых мер, чтобы своевременно выявлять и устранять возникающие проблемы, а также корректировать стратегию в соответствии с меняющимися условиями рынка и внутренними обстоятельствами компании. Такой подход обеспечивает гибкость и своевременность реакции, что является залогом успешного антикризисного управления. (рисунок 4):



Рисунок 4 – Алгоритм антикризисного управления [7, с. 51]

Следовательно, управление в условиях кризиса охватывает комплекс стратегий и оперативных мероприятий, направленных на стабилизацию и оптимизацию экономического положения в условиях нестабильности для обеспечения устойчивого развития и восстановления организации. Это включает в себя проведение детального финансового аудита, прогнозирование будущего экономического контекста, формирование и реализацию стратегий и мер, предназначенных для эффективного преодоления трудностей, в том числе через вложения в перспективные направления и проекты, а также сокращение отрицательных последствий кризисных явлений для деятельности предприятия.

1.2 Методы и инструменты антикризисного управления

На сегодняшний день в Российской Федерации существует Закон от 02.11.2002 г. под названием "О несостоятельности (банкротстве)", который регулирует процесс банкротства. Данный закон применим ко всем предприятиям независимо от их формы собственности.

Официальное признание предприятия банкротом возможно только после вынесения решения арбитражным судом и принятия решения самим предприятием о добровольной ликвидации.

Существуют различные виды банкротства, которые определяют особенности судебного разбирательства и вынесения вердикта:

1. Реальное банкротство: предприятие полностью разорено, не в состоянии продолжать свою деятельность, и не имеет возможности погасить долги. Закон предусматривает, что арбитражный суд принимает решение о признании компании банкротом.

2. Банкротство бизнеса: этот термин не имеет официального определения, но используется в отношении фирм, которые временно прекращают свою деятельность, причиняя убытки кредиторам. Бизнес считается несостоятельным, даже если он не прошел официальную процедуру банкротства.

3. Временное (условное) банкротство: банкротство, при котором активы компании превышают пассивы. Это может быть связано с большим объемом долгов и запасами готовой продукции. Платежеспособность может быть восстановлена при грамотном использовании инструментов антикризисного управления.

4. Умышленное (преднамеренное) банкротство: возникает, когда владельцы или руководители предприятия намеренно создают состояние неплатежеспособности ради личной выгоды. Факты преднамеренного банкротства, выявленные арбитражными управляющими, передаются в суд для возбуждения уголовного дела против виновных лиц.

5. Фиктивное банкротство: это ложное объявление о несостоятельности предприятия, используемое для обмана кредиторов и получения преимуществ

при выплате финансовых обязательств. Лица, виновные в скрытии активов для уклонения от погашения долгов, привлекаются к уголовной ответственности по представлению арбитражных управляющих.

Закон о банкротстве предусматривает процедуры ликвидации и реорганизации. В рамках дела о банкротстве (несостоятельности) могут применяться следующие процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

Применяется процедура наблюдения в случае банкротства, которая направлена на сохранение имущества должника, проведение финансового анализа, составление реестра требований кредиторов и первого собрания кредиторов. Арбитражный суд назначает временного управляющего для осуществления наблюдения и анализа финансового состояния должника, чтобы определить достаточность имущества для покрытия расходов и возможность восстановления платежеспособности.

Финансовое оздоровление — это процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника и погашения задолженности в соответствии с графиком выплат. Она вводится определением арбитражного суда на основании решения собрания кредиторов и может продолжаться до двух лет. Во время финансового оздоровления административный управляющий, утвержденный судом, осуществляет управление предприятием с ограничениями, предусмотренными законом о банкротстве.

Внешнее управление имуществом должника — это процедура, при которой арбитражный суд назначает арбитражного управляющего для продолжения деятельности предприятия-должника. Она осуществляется на основании заявления должника, кредитора или собственника предприятия. Внешний управляющий осуществляет функции управления имуществом должника и может продолжить деятельность предприятия с целью восстановления платежеспособности.

Арбитражный управляющий должен быть профессиональным экономистом или юристом с опытом хозяйственной работы и без судимости. Его

функции включают руководство предприятием, распоряжение имуществом, отстранение руководителя предприятия при необходимости, увольнение и прием на работу, разработку плана внешнего управления и организацию его исполнения, а также созыв собрания кредиторов.

Внешнее управление имуществом должника вводит мораторий на удовлетворение требований кредиторов, чтобы предоставить организации возможность использовать средства для улучшения финансового положения компании. Разработанный план внешнего управления должен быть представлен на обсуждение собрания кредиторов в течение трех месяцев после назначения управляющего, и если он не одобрен, то арбитражный суд может заменить управляющего. Полномочия внешнего управляющего ограничены и не превышают 18 месяцев.

Арбитражный управляющий имеет возможность обратиться в арбитражный суд с просьбой о завершении внешнего управления имуществом должника в следующих ситуациях:

1 Цель внешнего управления имуществом должника была достигнута (кризис был преодолен).

2 Очевидно, что достижение цели стало невозможным. В зависимости от результатов внешнего управления и характера заявления арбитражного управляющего, арбитражный суд может:

3 Принять решение о недостатках внешнего управления имуществом должника, об открытии процедуры банкротства и о признании должника банкротом.

4 Вынести определение о продолжении внешнего управления имуществом должника в течение 18 месяцев.

5 Вынести определение о завершении внешнего управления имуществом должника и прекращении процедуры по делу о банкротстве компании.

Конкурсное производство – это процедура, которая применяется в случае банкротства должника для удовлетворения требований кредиторов в

соответствующих пропорциях. При признании должника банкротом арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. Конкурсный управляющий обязан опубликовать информацию о статусе должника и открытии конкурсного производства. В рамках конкурсного производства проводится инвентаризация и оценка имущества должника. Процедура конкурсного производства продолжается до 6 месяцев, но может быть продлена по ходатайству заинтересованной стороны на не более чем 6 месяцев.

Мировое соглашение – это процедура, которая может быть применена на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве с целью прекращения процедуры банкротства путем достижения соглашения между должником и кредиторами. Правила заключения мирового соглашения на разных стадиях рассмотрения дела определяются Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)".

Необходимо предпринимать различные меры для предотвращения кризисных ситуаций. В случае если организация находится в долговой яме, требуется приложить комплексные усилия для восстановления платежеспособности, используя законодательные процедуры банкротства.

Цель антикризисного управления заключается в своевременном распознавании и принятии управленческих решений, направленных на снижение негативного влияния кризисных процессов, на состояние организации. Важным фактором успеха в достижении этой цели является использование соответствующего методического инструментария.

Методы подразумевают под собой создание новой нормативно-правовой базы, финансовой и социальной политики организации, так как необходимо функционировать в рамках недостаточности денежных средств, что в свою очередь является финансовым кризисом. Управленческие практики в такие периоды требуют внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение расходов и повышение доходов, объема производства и продаж с целью достижения адекватной прибыли. Основным аспектом является внедрение инновационных управленческих методик, играющих ключевую роль в успешном выходе предприятия из состояния кризиса.

Во время экономического спада компания может столкнуться с глубокими структурными преобразованиями под влиянием множества факторов, включая экономические, политические, демографические, и социальные аспекты. Эти факторы могут значительно повлиять на динамику спроса и предложения на рынке, а также на покупательную способность и возможности предприятия по поддержанию своей операционной деятельности. Подбор стратегий и методов адаптации будет варьироваться, основываясь на отрасли, в которой работает предприятие, специфике его продукции или услуг и на том, в каком состоянии находится организация в данный момент [5, с. 698].

Практика доказывает, что лучший способ справиться с любым кризисом – это опережать его. Организация должна поддерживать работоспособность своих систем антикризисного управления, чтобы быть в готовности в любой момент, даже если кризис не предвидится в ближайшем будущем. На рисунке 5 представлена классификация кризисов, которые могут возникать в современных реалиях, сущность этих кризисов и меры реагирования.

В сфере экономической науки до текущего момента не сформировалось общепризнанного определения механизма антикризисного управления. Однако, часто его интерпретируют как комплекс между собой связанных инструментов управления, направленных на эффективное воздействие на элементы, препятствующие улучшению конкурентоспособности организации. В структуру антикризисного управления входят различные подсистемы:

- 1 систему анализа финансовой устойчивости организации и прогнозирования её бизнес-перспектив;
- 2 систему усовершенствования маркетинговой деятельности компании;
- 3 антикризисную инвестиционную стратегию;
- 4 систему управления кадрами;
- 5 подразделение управления производством;
- 6 процесс перестройки или закрытия компании.

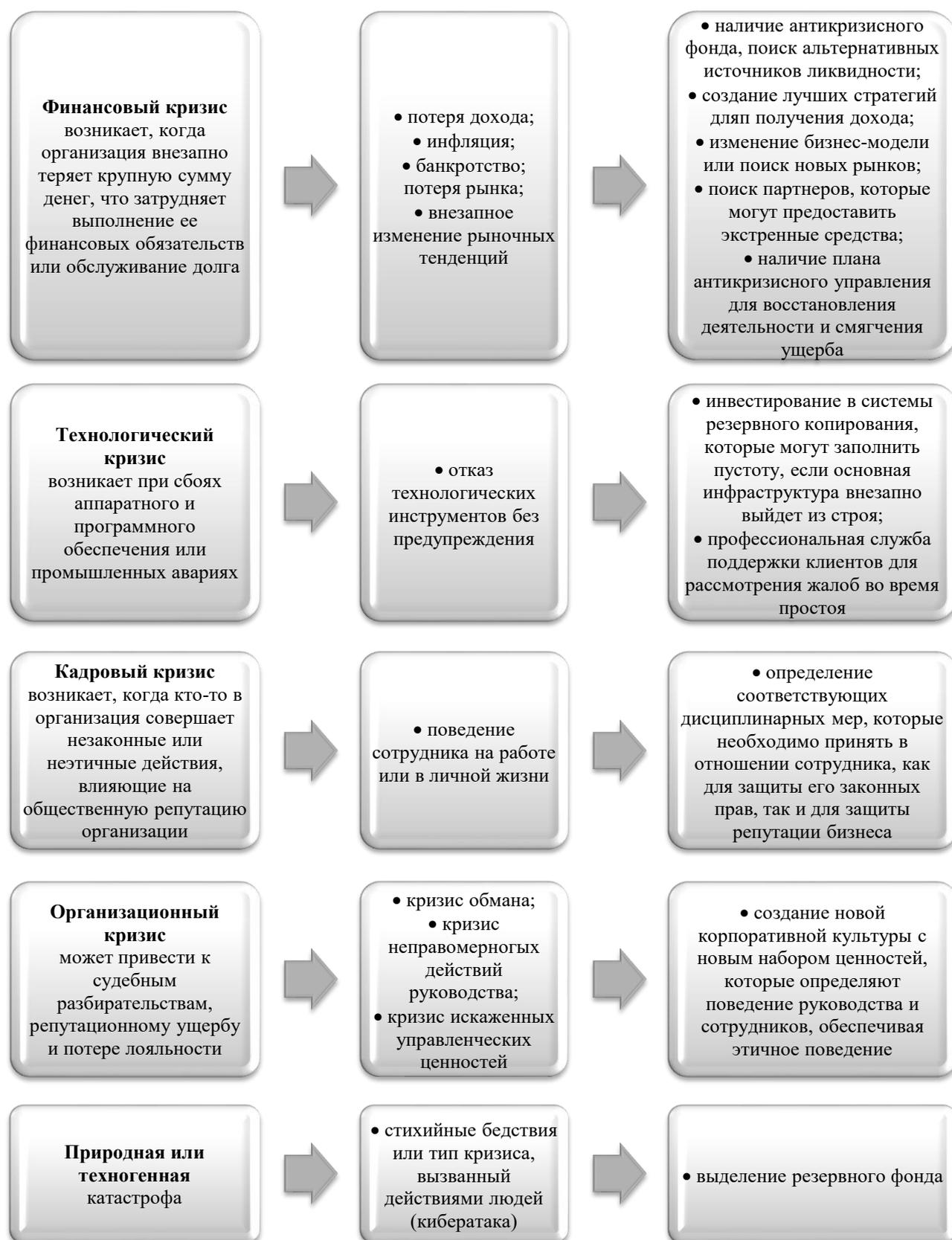


Рисунок 5 – Типология современных кризисов, их сущность, меры реагирования [4, с. 136]

В сфере деловой активности, наряду с концепцией механизмов антикризисного менеджмента, широко применяется термин «инструментарий антикризисного управления». Этим понятием обозначается комплекс действий и программы, реализуемые в краткосрочной перспективе на предприятиях различных отраслей, для эффективной реализации антикризисной стратегии (рисунок 6).

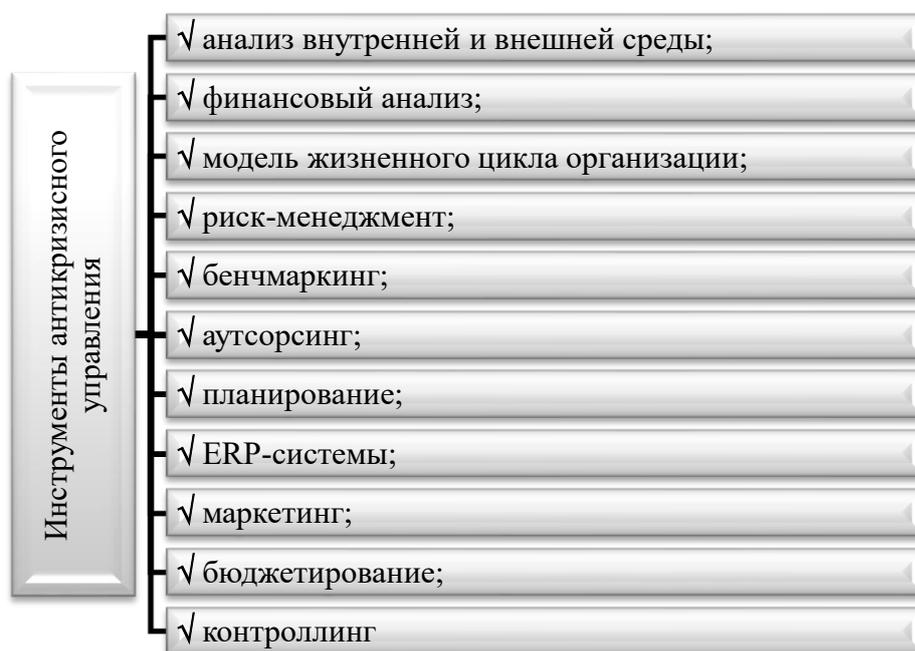


Рисунок 6 – Инструменты антикризисного управления [6, с. 24]

Любой бизнес и его сфера деятельности могут столкнуться с необходимостью кризисного управления, однако в секторе услуг эта потребность возникает особенно остро и экстренно. Ведь большая часть малого и среднего бизнеса сосредоточена именно в этом сегменте. Из-за значительного воздействия как внешних, так и внутренних факторов, предприятия, предоставляющие услуги, оказываются в более уязвимом положении по сравнению с представителями других отраслей, что усиливает их восприимчивость к кризисным явлениям.

Следовательно, возможно разработать цепочку управленческих действий для внедрения инструментов кризисного менеджмента:

- контроль за всеми данными организации и ее внешних условий.
- диагностика бизнеса, включая финансовые и нефинансовые аспекты;
- категоризация вызовов, угрожающих успешному развитию компании, с детальным анализом источника проблем: непосредственно само предприятие, процесс ценообразования или внешние изменения, включая институциональный контекст.
- управление стратегическими трансформациями.
- разбивку стратегического плана на отдельные конкретные действия;
- разработка стратегий владельцем МСБ для изменения бизнес-процессов;
- эффективный анализ, предусматривающий определение нового диагноза и сравнение целевых параметров начальной и итоговой диагностики;
- развитие и использование накопленного опыта для профилактических действий в потенциальных кризисных обстановках;
- правительственные инициативы по содействию малому предпринимательству, направленные на сохранение рабочих мест для персонала, выступают ключевым компонентом стратегии противодействия экономическим спадам.

Антикризисное управление направлено на создание эффективных механизмов для реагирования на изменения во внешнем и внутреннем контексте организации, что обеспечивает оперативное принятие управленческих решений высокой эффективности, формирование стратегических направлений и успешное осуществление инвестиционных инициатив [35,с.65].

1.3 Роль антикризисного управления в современной экономике

В ситуации грозящего или уже наступившего экономического ухудшения, неумело выбранная стратегия управления рисками может привести к значительным экономическим убыткам и даже к исключению бизнеса из конкурентного поля рынка. Адекватное понимание жизненного цикла

предприятия важно для прогнозирования потенциальных кризисов и эффективной подготовки к ним. Осознание сущности кризиса, анализ его источников и механизмов возникновения обеспечивает возможность разработки эффективных стратегий кризисного управления, позволяющих преодолеть трудности с наименьшими потерями и в кратчайшие сроки [24].

Цель государственного управления делами о банкротстве компаний и других экономических единиц в РФ состоит в реализации структурных преобразований, активного привлечения инвестиций и поощрения инноваций, создании адекватного нормативно-правового обеспечения для стимулирования конкуренции и применения механизмов рынка. Эти меры направлены на улучшение общего состояния экономики страны, повышение ее реального сектора и устойчивость предприятий [24].

Государственное антикризисное управление основывается на его ключевых функциях, включающих в себя: наблюдение за деятельностью компаний; анализ и стратегическое планирование; организация эффективного исполнения управленческих актов; регистрация и оценка экономической эффективности предприятия [30, с. 460].

Формы государственного управления:

1. Юридическое (осуществление проверок для обнаружения недобросовестного банкротства).
2. Методологический (отслеживание финансового здоровья, предупреждение несостоятельности).
3. Сбор и анализ данных о финансовом состоянии ведущих предприятий для оценки их способности выполнять платежные обязательства.
4. Организационное (улаживание конфликтов между корпорациями).
5. Социальная защита сотрудников организации, столкнувшейся с риском банкротства.
6. Подготовка специалистов (обучение и развитие персонала).
7. Экологическое [30, с. 460].

Мировой кризис, вызванный пандемией в финале 2019 года, стал испытанием для различных компаний, демонстрируя случаи эффективного управления в условиях кризиса.

Управление кризисными ситуациями часто сталкивается с проблемами, особенно когда осуществляется с промахами в составлении или реализации плана действий при чрезвычайных обстоятельствах, порой в обоих этих аспектах. Пробелы в кризисном менеджменте могут привести к усугублению ситуации, расширяя ее негативные последствия. Критично это проявляется в случаях, так называемых событий "Черный лебедь" - редких и сложных для предсказания, которые, однако, в ретроспективе кажутся очевидными и логичными. Такие события, несмотря на низкую вероятность их возникновения, игнорировать нельзя, так как недооценка рисков может привести к серьезным и часто непоправимым последствиям, подрывая стабильность и безопасность организации или общества в целом [23, с.429].

Частным организациям приходилось быстро изменять стратегию управления, поскольку положение с пандемией модифицировало рынок. Кризисной можно считать ситуацию, когда нет времени подготовиться к изменениям. Чтобы избежать этого явления, необходимо разобраться в причинах кризиса в экономике предприятия еще до принятия мер, в момент внешнего проявления трудностей. Причины, по которым предприятия попадают в кризисную ситуацию, традиционно делят на две группы:

- внешние, которые не зависят от предприятия, но могут оказывать на него значительное влияние;

- внутренние, возникшие в результате деятельности самого предприятия.

Исследования подтвердили, что внутренние факторы повышают эффективность внешних факторов. Логическая цепочка поиска внутренних причин экономического кризиса в российских компаниях может основываться на наращивании или снижении продаж в прошлом.

Разработка и внедрение антикризисного стратегического управления предприятиями является ключевым вопросом стабилизации российской

экономики. Стратегия антикризисного управления позволяет вовремя распознать кризис и снизить его тяжесть.

Изучение кризисных ситуаций через тематический анализ демонстрирует передовые стратегии и подходы, используемые организациями для решения сложных задач. Это позволяет рассмотреть различные методы, с помощью которых передовые компании, а также те, кто сталкивается с трудностями в области управления кризисными ситуациями, реализовывают основанные на доказанной эффективности технологии и стратегии при столкновении с непредвиденными обстоятельствами [33, с.186].

Ozon Corporation демонстрирует великолепный пример эффективной антикризисной стратегии, успешно используя сложные обстоятельства пандемии COVID-19 в своих интересах. Это отражено в значительном увеличении прибыли на 70,1 %, достигнувшей отметки в 66,6 миллиардов рублей с начала 2020 года, а также в объеме торгов на маркетплейсе, где за девять месяцев было реализовано товаров на сумму свыше 120 миллиардов рублей.

Пандемия выступает в качестве глобального испытания для руководителей компаний и организаций в различных отраслях на устойчивость к кризисным ситуациям. Ее воздействие способно продолжаться значительно продолжительнее и обрастать большими сложностями, чем предполагалось изначально.

Продолжительная неуверенность в условиях рынка является ключевым фактором, усложняющим процедуру принятия управленческих решений. Лидеры, обладающие возможностью разработать и реализовать эффективную стратегию кризисного менеджмента, в состоянии задать и закрепить основополагающие принципы, цели и задания их организации. Это, в свою очередь, способствует организационной силе и сплоченности, обеспечивая стабильность компании в разнообразных областях ее деятельности и способствуя успешной подготовке к будущим сложностям [25, с. 302].

2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ООО «АНК.ОР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Компания Общество с ограниченной ответственностью «АНК.ОР» зарегистрирована 30.12.2004 г. по адресу обл. Амурская, г. Благовещенск, ул. Трудовая, д. 15, кв. 301. Краткое наименование: ООО «АНК.ОР». При регистрации организации присвоен ОГРН 1042800038841, ИНН 2801100723 и КПП 280101001. Юридический адрес: обл. Амурская, г. Благовещенск, ул. Трудовая, д. 15, кв. 301.

Вид деятельности (по ОКВЭД): 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания [32].

Проведем анализ финансового состояния компании (Приложение А).

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности организации ООО «АНК.ОР» за 2022-2024 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб.	± %	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	25372	30 109	39 371	+9 262	+30,8	34 740
2. Расходы по обычным видам деятельности	26055	26 796	31 518	+4 722	+17,6	29 157
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-683	3 313	7 853	+4 540	+137	5 583
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	2862	-77	-322	-245	↓	-200
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	3022	3 236	7 531	+4 295	+132,7	5 384
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-
7. Налоги на прибыль (доходы)	279	337	435	+98	+29,1	386
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	-1122	2 899	7 096	+4 197	+144,8	4 998

Значение выручки за период с 01.01.2024 по 31.12.2024 составило 39 371 тыс. руб., что существенно (на 9 262 тыс. руб., или на 30,8 %) больше, чем за период с 01.01.2023 по 31.12.2023.

За прошедшие двенадцать месяцев выручка от реализации товаров достигла 7 853 тыс. рублей. В рассматриваемом интервале наблюдался резкий рост финансового итога деятельности в сфере продаж на 137 %.

Таблица 3 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	(31.12.2022)	(31.12.2024)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
Внеоборотные активы	–	–	–	–	–	–	–
Оборотные, всего	10 361	11 618	14 409	100	100	+4 048	+39,1
в том числе: запасы	8 649	9 071	9 916	83,5	68,8	+1 267	+14,6
денежные средства и их эквиваленты	796	1 643	2 592	16,5	31,2	+1 796	+3,3 раза
Пассив							
Собственный капитал	884	3 690	10 787	8,5	74,9	+9 903	+12,2 раза
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства*, всего	9 477	7 928	3 622	91,5	25,1	-5 855	-61,8
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	10 361	11 618	14 409	100	100	+4 048	+39,1

К 31.12.2024 структура активов предприятия полностью состоит из оборотных средств, не включая долгосрочные активы. За рассматриваемый период общая сумма активов выросла на 4 048 тыс. руб., что представляет собой

прирост на 39,1 %. Важно отметить, что собственный капитал предприятия увеличился еще значительно – в 12,2 раз, что является важным показателем финансового укрепления компании. Данный рост собственного капитала в сравнении с общим увеличением активов указывает на положительную динамику финансового состояния.

Увеличение активов компании коррелирует с ростом следующих пунктов в активной части бухгалтерского баланса (в скобках представлен процент увеличения каждого пункта от общего объема всех улучшившихся позиций):

1 наличность и ее эквиваленты составляют 1 796 тыс. рублей, что равно 44,4 %.

2 резервы – 1 267 тыс. руб. (31,3 %)

В перечне позиций баланса, испытавших снижение, примечательно уменьшение по статье "краткосрочные кредиторские обязательства" в разделе пассивов на 5 855 тысяч рублей.

В течение всего рассматриваемого интервала времени собственный капитал увеличился до 10 787,0 тыс. руб., что в 12,2 раза превышает исходное значение.

Таблица 4 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	(31.12.2022)	(31.12.2024)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	884	3 690	10 787	8,5	74,9	+9 903	+12,2 раза

Текущий уровень чистых активов положительно отражает на финансовом состоянии компании, соответствуя нормативным требованиям к их минимальному размеру. Заметно, что в рассмотренном интервале (с 31.12.22 по 31.12.24) чистые активы выросли в 12,2 раза. Это увеличение, наряду с их превышением над размером уставного капитала компании, подчеркивает

стабильное и положительное финансовое развитие и укрепление позиций организации на рынке.

Таблица 5 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*		
	(31.12.2022)	(31.12.2024)	на 31.12.2022	на 31.12.2023	на 31.12.2024
1	2	3	4	5	6
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	884	10 787	-7 765	-5 381	+871
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	884	10 787	-7 765	-5 381	+871
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	884	10 787	-7 765	-5 381	+871

В рамках всех трех методик оценки к 31 декабря 2024 года отмечается, что организация обеспечивает покрытие своих запасов за счет собственных оборотных средств, что свидетельствует об абсолютной финансовой стабильности в данном аспекте. Кроме того, показатели качества покрытия запасов собственными оборотными средствами демонстрируют положительную динамику улучшения на протяжении всего анализируемого периода.

Все три коэффициента рентабельности за 2024 год, указанные в таблице, являются положительными, благодаря тому что компания зафиксировала выручку от продаж и общий финансовый результат от своей деятельности в этот временной отрезок.

В результате выполненного анализа были идентифицированы и классифицированы по критерию качества ключевые финансовые параметры (на момент 31.12.2024) и показатели эффективности работы ООО "АНК.ОР" за весь анализируемый временной промежуток.

Таблица 6 - Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2023 г.	2024 г.	коп.,	± %
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 9%.	11	19,9	+8,9	+81,3
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	10,7	19,1	+8,4	+78
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 6% и более.	9,6	18	+8,4	+87,2
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	12,4	24,9	+12,5	+101,5
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	–	–	–	–

В 2024 году зафиксирована прибыль от реализации продукции в размере 7 853 тыс. руб., что демонстрирует восходящий тренд в сравнении с прошлым годом, когда прирост составил +4 540 тыс. руб., доходы от экономической активности организации в прошедшем году достигли 7 096 тыс. руб., что на 4 197 тыс. руб. больше, по сравнению с предыдущим годом;

Одним из ключевых индикаторов, находящихся на грани установленных стандартов, является коэффициент финансовой устойчивости, который приближается к пределу допустимых параметров. Этот показатель отражает пропорцию между собственным капиталом и долгосрочными финансовыми обязательствами в совокупности с общей величиной капитала компании, где приемлемым считается уровень в 75 процентов и выше [40, с.59].

Службы обслуживания номерного фонда предоставляет дополнительные услуги для проживающих, такие как: стирка, глажка, внеплановая замена постельного белья.

В каждом номере гости могут найти сейф для хранения ценных вещей с кодовым замком, телефон, телевизор, чайник и чайный набор, фен, махровые белые халаты, одноразовые тапочки, косметический набор (гель для душа, шампунь, зубная паста и щетка для чистки зубов), белые большие и среднего размера полотенца, которые меняют каждый день, так же по всему отелю бесплатный беспроводной интернет, комплементарная бутылка воды.

Дополнительные бесплатные услуги

1. Wi-Fi – Free_Wi-Fi_Geyser-Hotel бесплатно на всей территории отеля (включая, номера и общественные зоны)
2. Утюг и гладильная доска (на этаже номерного фонда).
3. Кулер с водой, микроволновая печь (на этаже номерного фонда)
4. Услуга «Звонок пробуждение»
5. Вызов такси
6. Прием корреспонденции
7. Камера хранения
8. Большая Морозильная камера/ холодильник (на ресепшн)
9. Сейф (на ресепшн)
10. Сушильный шкаф (на этаже номерного фонда)
11. Кардио-зона.

Дополнительные платные услуги

Услуги факсимильной связи:

Прием документов по факсу – 30 рублей - за один лист

Передача документов по факсу – 30 рублей – за один лист

Ксерокопирование документов – 30 рублей – за один лист

Услуги прачечной:

Стирка: 500 рублей - за 1 кг.

Глажка: 500 рублей - за 1 кг.

Услуги трансфера:

Аэропорт – Гостиница – 3.400 рублей

Гостиница – Аэропорт – 3.400 рублей

Дополнительное питание:

Обед - 600 рублей

Ужин – 1000 рублей

Услуги конференц-зала – 1000 рублей/час.

Номерной фонд представлен 28 номерами категорий: Эконом, Стандарт, Улучшенный, Полулюкс и Люкс, Апартаменты.

В Таблице 7 отображен номерной фонд отеля ООО "АНК.ОР".

Таблица 7 – Номерной фонд отеля

Категория	Описание	Стоимость
Стандарт	Комфортабельное пространство, оформленное в актуальном Hi-Tech дизайне. Интерьер в светлых тонах, высококачественная мебель и идеально подобранное освещение создают условия для полного релакса и наслаждения спокойной атмосферой загородного отпуска. Площадь от 18 до 20 кв.м. Максимальная вместимость гостей: 2 человека	От 5500 руб.
Улучшенный	Уютные номера, оснащены удобной мебелью. Площадь номеров составляет от 25 до 30 кв м кровать размером 200*160; рабочий стол; багажница; плательный шкаф; шкаф для посуды; кондиционер; сейф; мини-бар (оплачивается отдельно); беспроводной доступ в интернет (Wi-Fi); кабельное ТВ; телефон; электрический чайник; чай, кофе, сахар; посуда; ванна, душ фен;	От 6500 руб.
Полулюкс	Полулюкс — просторный номер повышенного комфорта и функциональности со стильным пространством для отдыха с мягким диваном. Панорамные виды на хвойный лес дарят чувство легкости и гармонии вдали от шумных ритмов городских будней. Площадь номера: 24 кв. м. Вместимость: до 3 человек	От 7600 руб.
Люкс	Номер класса "люкс" представляет собой оптимальный вариант как для пар, так и для семей с детьми, благодаря продуманной компоновке и стильному интерьеру. Просторные апартаменты включают отдельную спальную зону и великолепную гостиную, оснащенную кофемашиной для удобства гостей. В светлой ванной комнате установлены окна, откуда открывается захватывающий панорамный вид. Площадь номера: 37 кв. м. Максимальная вместимость гостей: 4 человека.	От 9000 руб.

В таблице 8 представлены среднестатистические данные загрузки отеля по дням недели в 2024 г.

Таблица 8 – Среднестатистические данные загрузки отеля

День недели	% загрузки отеля
Понедельник	67,19
Вторник	63,54
Среда	72,54
Четверг	49,22
Пятница	31,44
Суббота	31,96
Воскресенье	25,26

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что в будние дни загрузка отеля составляет больше 50 %, в основном это с понедельника по четверг. Это является хорошим показателем, так как прибыль отеля в такой период увеличивается, поставленные задачи и цели выполняются. В предвыходные и выходные дни, загрузка отеля идет на спад, это обусловлено тем, что в основном сюда приезжают гости, которые находятся в командировках и занимают они 70 % гостей, нежели чем гости, которые приехали просто отдохнуть, и составляют всего 30 %. Нельзя сказать, что отель в выходные дни «простаивает» и теряет прибыль, так как всё равно находятся гости, которые приезжают без бронирования и повышают процент загрузки отеля. Конечно, в праздничные и отпускные дни их процент повышается, но всё же гостей, которые приехали по работе всегда преобладает в большинстве [13, с.29].

Проанализируем структуру ООО «АНК.ОР» на основе данных о половом распределении сотрудников, уровне образования, стаже работы и профессиональной деятельности (таблица 9).

Данные таблицы свидетельствуют, что обеспеченность персоналом ниже запланированных значений, как в целом по предприятию – 87,9 и 98,1 %, по годам соответственно. Данные таблицы 9 свидетельствуют, что обеспеченность персоналом ниже запланированных значений, как в целом по предприятию – 87,9 и 98,1 %, по годам соответственно.

Таблица 9 – Состав работников ООО "АНК.ОР" по половому распределению, по образованию, стажу и по профессиям

Наименование	2023 год	2024 год	Изменение, (+, -)
Структура сотрудников по полу:			
Мужской	28%	29%	+1%
Женский	72%	71%	-1%
Структура сотрудников по образованию:			
Среднее общее (полное)	35,4%	32,6%	-2,8%
Среднее профессиональное	38,5%	39,6%	+1,1%
Среднее общее (полное)	26,1%	27,8%	+1,7
Структура сотрудников в соответствии со стажем работы:			
Стаж до года	14%	16%	2%
Стаж работы от года до 3-х лет;	11%	12%	1%
Стаж работы от 3-х лет до 5 лет	36%	34%	-2%
Стаж работы от 5 лет и выше	39%	38%	-1%
Структура сотрудников по профессиям:			
Численность работников, чел в том числе:	87,9%	98,1%	
Основные рабочие	97,1%	102,6%	-
Вспомогательные рабочие	100%	50,0%	-
Административно-управленческий персонал	95,2%	95,0%	-
Специалисты	83,3%	60,0%	-

На рисунке 7 отображена структура работников по образованию.



Рисунок 7 - Структура работников по образованию

Образовательная структура персонала имеет тенденцию к росту работников с высшим и профессиональным образованием, и сокращением малообразованного количества сотрудников.

На рисунке 8 отображена структура работников по полу.

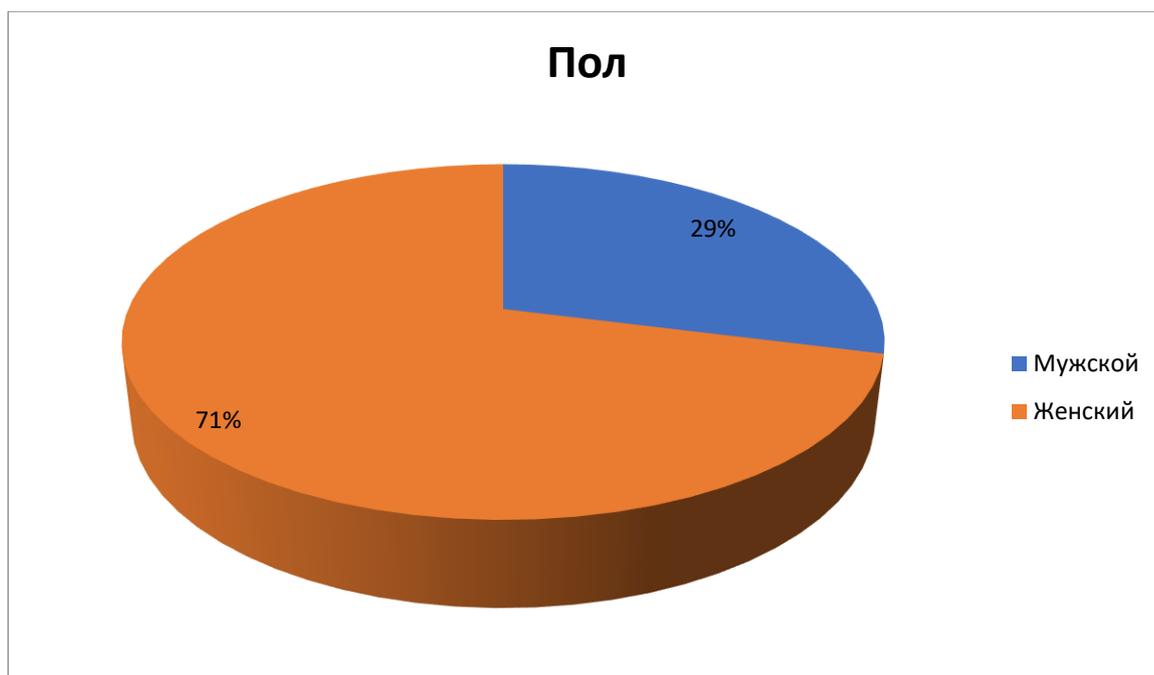


Рисунок 8 – Структура работников по полу

На предприятии среди трудовых ресурсов преобладает женский состав – 72 и 71% по годам соответственно. Мужчин меньше практически в 2 раза, что связано со спецификой работы на предприятии.

На рисунке 9 отображена структура работников по профессиям.

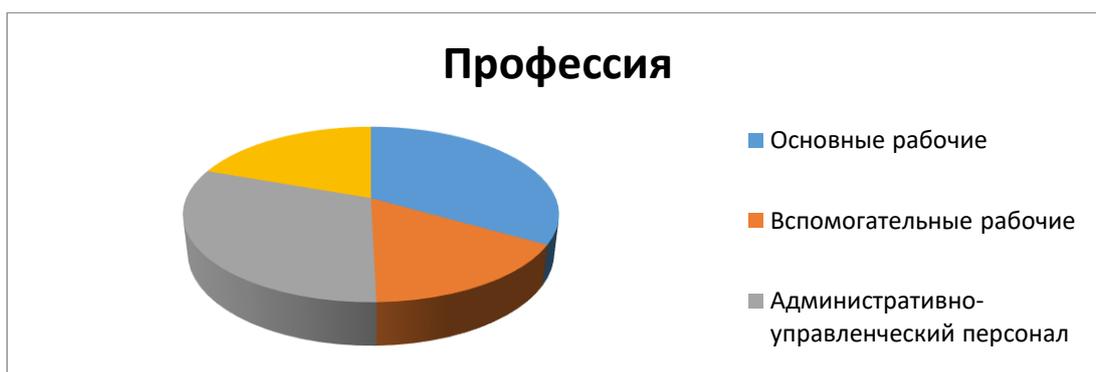


Рисунок 9 – Структура работников по профессиям

Структура исследуемого предприятия ООО «АНК.ОР» включает в себя аппарат управления и персонал, занятый непосредственно производственным процессом. Такая структура обеспечивает необходимый уровень управляемости и оперативности в принятии решений, что особенно важно в условиях

функционирования и развития компании в современных условиях рынка [21, с.23].

В организации ООО «АНК.ОР» наблюдается рост числа работников с высшим и профессиональным образованием, а также сокращение количества сотрудников с низким уровнем образования.

Далее будет проведен анализ движения персонала, с расчетом соответствующих коэффициентов в таблице 10.

Таблица 10 – Коэффициенты движения трудовых ресурсов

Показатели	2022	2023	2024	Изменение 2023/2022	Изменение 2024/2023
Коэффициенты движения					
Коэффициент оборота по приему	0,55	0,50	0,94	-0,05	0,44
Коэффициент оборота по выбытию	0,28	0,26	0,66	-0,02	0,40
Коэффициент полного оборота - отношение суммы принятых и уволенных работников к среднесписочной численности персонала предприятия	0,84	0,76	1,61	-0,07	0,85
Коэффициент текучести рабочей силы - (количество выбывших за год сотрудников)/ (среднесписочное число сотрудников за год) * 100%	0,22	0,18	0,44	-0,04	0,26

Коэффициент оборота по приему за исследуемый период не опускался ниже 0,5, а в 2024 году достиг максимального значения 0,94. Причиной таких высоких показателей является как рост численности сотрудников, так и увеличение количества увольнений.

Коэффициент текучести рабочей силы, который учитывает только увольнения по собственному желанию или по решению руководства, увеличился с 0,22 до 0,44, что в несколько раз превышает естественную текучесть (0,05 - 0,1). А коэффициент полного оборота, учитывающий как принятие, так и выбытие персонала, в 2022 году составлял 0,84, а к 2024 году достиг 1,61, что превышает среднесписочную численность.

Такая высокая текучесть кадров имеет негативное влияние на эффективность работы сотрудников ООО «АНК.ОР». Поэтому необходимо учесть этот фактор при разработке антикризисной стратегии. В частности,

следует уделить внимание подсистемам управления персоналом.

2.2 Анализ конкурентной среды и рыночных позиций компании

PEST-разбор для компании ООО «АНК.ОР» изложен в Приложении Б.

В рамках глубокого изучения конкуренции были проанализированы ключевые действия прямых соперников:

1. 4 Сезона
2. Дружба

Таблица 11 - Сравнительный анализ конкурентов ООО «АНК.ОР»

Критерий сравнения	ООО «АНК.ОР»	Организации - конкуренты	
		4 сезона	Дружба
Парковка	Есть	Есть	Есть
Стоимость проживания	4300 – 11000	4500 – 8000	5700-8800
Номерной фонд	28	115	246
Программа лояльности	Клубная программа	Скидка при онлайн бронировании	Скидки при онлайн бронировании
Живая музыка в ресторане	Есть	Нет	Есть

По результатам таблицы проведем балльную оценку рассматриваемых заведений, используя 10-балльную шкалу (таблица 12).

В таблице 12 представлена балльная оценка конкурентов по основным параметрам коммерческой деятельности. Оценка производилась по 5-балльной шкале.

Таблица 12 - Балльная оценка конкурентов гостиницы

Параметр сравнения	ООО «АНК.ОР»	Организации-конкуренты	
		4 Сезона	Дружба
Месторасположение	5	5	5
Техническое оснащение	3	4	5
Качество предлагаемых услуг	4	4	4
Ценовая политика организации	5	4	3
Широта ассортимента услуг	5	4	4
Использование инструментов продвижения	3	3	4
Качество обслуживания клиентов	5	4	4
Итого	30	28	29

Таким образом, балльная оценка показала преимущество ООО «АНК.ОР» по сравнению с конкурентами.

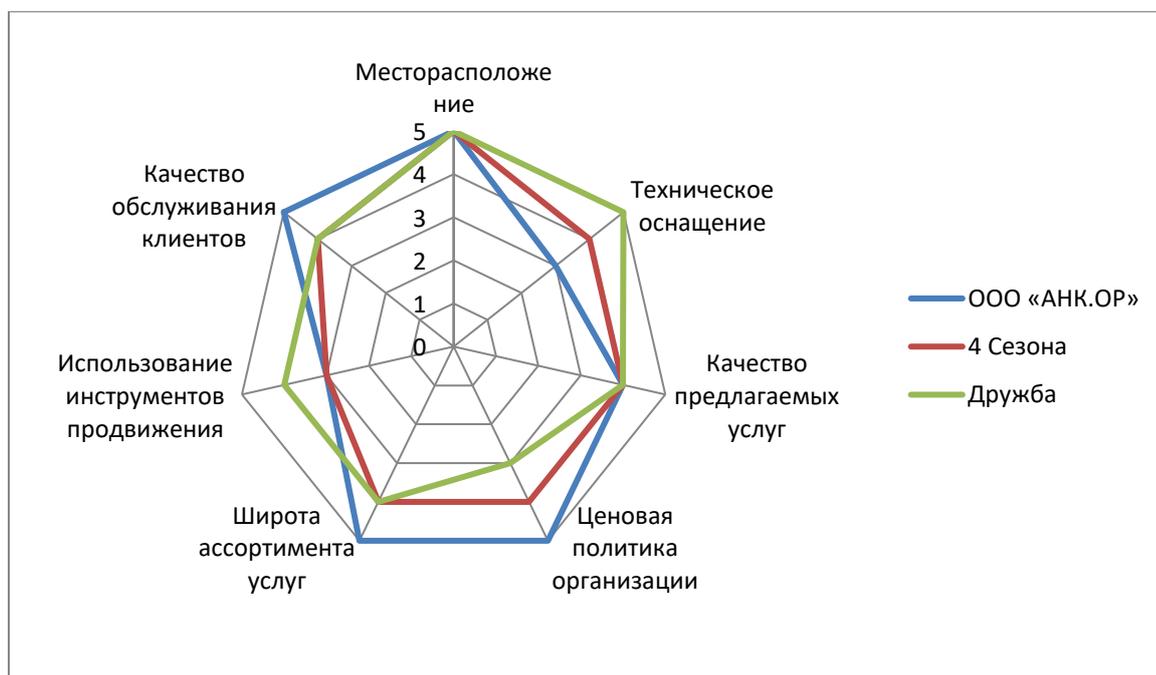


Рисунок 10 - Многоугольник конкурентов ООО «АНК.ОР»

На основе выполненного анализа позиционирования, будем оценивать влияние конкурентных сил Майкла Портера, что позволит определить позицию компании на рынке рекламных услуг. Влияние этих сил будем классифицировать по пятибалльной системе оценки, где оценка 1 указывает на минимальное воздействие, а оценка 5 – на максимальное [27, с.155]. Данные по степени воздействия сведем в таблицу 13.

Таблица 13 - Степень воздействия конкурентных сил на ООО «АНК.ОР»

Силы, определяющие конкуренцию в отрасли	Баллы
Угроза новых участников в бизнесе	5
Поставщики с уникальными услугами	4
Уход потребителей к конкурентам	3
Замена альтернативой	2
Конкуренция	1
Экономическая ситуация в стране	1

Анализ, выполненный с применением модели пяти конкурентных сил Майкла Портера, показал, что наименее значимым фактором является угроза появления новых конкурентов.

Доля поставщиков в общих объемах поставок представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Доля поставщиков в общих объемах поставок

Доля поставщиков в общем объеме поставок	
Название фирмы	Объем поставок, %
ООО «Балтийский продукт»	25,6
ООО «Фор-Фишинг»	15,5
ООО «Экоимперия»	35,6
ООО «Русский хлеб»	23,3

Основной аудиторией услуг фирмы выступают индивидуальные клиенты в секторе B2C и разнообразные компании в сегменте B2B. Профиль потребителей B2B и B2C [38, с.15].

Таблица 15 - Характеристика портрета покупателя B2C ООО «АНК.ОР»

Критерий сегментирования	Характеристика
1. Социально-экономический (доходы, профессия и т.п.)	Доход средний/ ниже среднего. Офисный сотрудник в небольшой фирме или продавец-консультант в крупном торговом центре, студентка, домохозяйка, госслужащая, работники социальной сферы
2. Демографические характеристики (возраст, пол, образование, сфера деятельности и т.п.)	Девушки и женщины в возрасте 18-55, с. Жительница города и области. Замужем / не замужем, не имеющая детей / есть дети.
3. Психологические характеристики (стиль жизни, мнения и т.п.);	Динамичный или размеренный, спланированный, спокойный образ жизни.
4. Поведенческие характеристики (отношение к товару, восприятие цены и т.п.).	Характер совершения покупок — последователь. Популярные трендовые покупки, на пике популярности. Склонность к совершению импульсных покупок. В покупках доверяет мнению друзей и близких родственников. Имеет хобби, которые подтверждают ее активность. Предпочитает отдых на природе, пикники за городом и т.д.

В число потребителей B2B входят мужчины и женщины со средним доходом в возрасте от 25 по 45 лет. Главная ценность у потребителей — это забота о своем здоровье.

В целях реализации маркетинговых мероприятий предприятием регулярно проводится опрос покупателей.

Применение опросов в маркетинговых исследованиях имеет несколько

целей.

Во-первых, они используются для поисковых целей, чтобы собрать дополнительные информационные сведения, которые помогут лучше понять проблему или вопрос.

Во-вторых, опросы могут быть описательными, когда они подробно описывают отдельные явления и факты.

Третья цель - экспериментальные опросы, с помощью которых проверяются различные маркетинговые гипотезы о связи спроса и основных характеристик продукции, таких как стоимость, имидж, упаковка, а также о потребителе со всеми его параметрами, включая пол, возраст, доход и характер.

Четвертая цель опросов - оправдательные, которые используются для подкрепления уже сформированных точек зрения, позиции или мнения.



Рисунок 11 – Маркетинговая информационная система

Ассортимент услуг в организации очень широкий и гармоничный, то есть он соответствует требованиям конечного потребления [18, с.35].

Осуществление анализа маркетингового микса ООО «АНК.ОР» крайне важно для выявления проблематики и пробелов в стратегиях продукта, ценообразования, распределения и продвижения. Анализ комплекса маркетинга ООО «АНК.ОР» представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Анализ комплекса маркетинга ООО «АНК.ОР»

Наименование	Характеристика
«1Р»- продукт	Компания предлагает широкий спектр услуг, однако сталкивается с недостатками в области качества сервиса.
«2Р» - цена	Компания регулярно проводит анализ ценовой политики конкурентов, что позволяет адекватно скорректировать собственные ценовые предложения. Этот подход демонстрирует удовлетворительные результаты, подтверждаемые наличием численных промоакций и скидок. К тому же, стоимость услуг компании делает их доступными для потребителей с низким и средним доходом, что свидетельствует о грамотно настроенной ценовой стратегии.
«3Р» - место	Компания сталкивается с вызовами в логистике, проявляющимися через промедление поступления товаров. Клиенты, оформляющие покупки в расчете на своевременную доставку, сталкиваются с неопределенными задержками, что особенно ощутимо, учитывая, что оплата производится заблаговременно через веб-платформу. Это ведет к увеличению отказов и вероятности получения бракованной продукции, серьезно снижая удовлетворенность клиентов и, как следствие, приводит к негативному влиянию на объемы продаж.
<4Р>:- продвижение на	В контексте маркетинговых стратегий, предприятие уступает конкурирующим фирмам по причине использования ограниченного спектра платформ для распространения рекламы.
«5Р» - люди	Компания выделяется качественным обслуживанием клиентов и развитой корпоративной культурой.
«6Р» - процесс	Эффективно выстроена система учета гастрономических предпочтений клиентов, однако прослеживается слабость в механизме обеспечения качества продукции.
«7Р»- физический атрибут	Главным образом, эстетическая привлекательность продукции, функциональность и высокий уровень качества изделий компании часто превосходят аналоги у конкурентов. Визуально привлекательный дизайн играет ключевую роль в увеличении объемов продаж.

Исходя из анализа корпоративной культуры и внутренних процессов в ООО «АНК.ОР», становится очевидно, что фирма обладает как сильными сторонами, так и слабостями, при этом основная часть проблем связана с

управлением персоналом в предприятии.

Рассмотрим SWOT-анализ ООО «АНК.ОР» в таблице 17.

Анализируя данные из таблицы, видно, что ООО «АНК.ОР» обладает как сильными, так и слабыми сторонами. Компания обеспечивает доступность своих услуг для широкой аудитории, предлагая продукты, которые удовлетворяют требования самых требовательных клиентов. Однако, существуют определенные недочеты, тормозящие эффективность их работы. Тем не менее, эти проблемы могут быть успешно устранены с помощью правильно разработанного и реализованного маркетингового стратегического плана [2, с.190].

Таблица 17 - SWOT-анализ ООО «АНК.ОР»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">- опция заказа доставки готовых кулинарных изделий;- известный и востребованный бренд;- устойчивые позиции на рынке;- широкий комплекс услуг.	<ul style="list-style-type: none">- слабый контроль самовывоза;- дисбаланс стоимости и качественных характеристик;- высокий уровень брака.
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none">- деятельность текущих конкурентов;- эволюция вкусов покупателей;- рост безработицы;- трудности в импорте продукции из-за рубежа- увеличение валютного риска в связи с расширением операций по импорту- нестабильное макроэкономическое положение	<ul style="list-style-type: none">- развитие онлайн-торговли;- прогресс в сфере маркетинговых инноваций- снижение безработицы;- автономия от ведущих изготовителей;- опция выбирать поставщиков из многообразия стран гибко;- государственная поддержка ключевых отраслевых компаний

Для повышения привлекательности предложений ООО «АНК.ОР», была внедрена лояльная программа, предусматривающая начисление бонусных рублей на аккаунты покупателей. Эти бонусы можно использовать в качестве скидки при последующих заказах товаров или услуг (см. Таблица 18). Такой подход не только награждает потребителей за верность бренду, но и стимулирует их к дальнейшим визитам.

Клиенты информируются о зачислении и скоплении бонусных очков через SMS-сообщения. За бонусной картой необходимо обратиться в компанию, предварительно заполнив заявление. Сейчас реализуется интеграция программы лояльности с веб-порталом фирмы [3, с.336].

Таблица 18 - Система бонусов ООО «АНК.ОР»

Бонус, %	Необходимая стоимость покупки в месяц, руб.
5	От 10000
7	От 3000
10	От 5000

Далее, при помощи рисунка 11, отразим структуру затрат ООО «АНК.ОР» на рекламу в 2024 году.

Данные рисунка 12 указывает на то, что в 2024 году значительная часть бюджета ООО «АНК.ОР», выделенного на маркетинговые мероприятия, приходится на оплату телекоммуникационных услуг (30,72 %). Это связано с тем, что спрос на заказ и доставку блюд из ресторана гостиницы достиг вершины в истории фирмы, требуя от персонала непрерывного доступа к мобильной связи для координации доставок. Дополнительно, в рамках стратегии повышения узнаваемости бренда и стимулирования спроса, был усилен объем целевых SMS и email уведомлений потребителям.



Рисунок 12 - Структура затрат ООО «АНК.ОР» на рекламу в 2024 году

Очевидно, что критиковать маркетинговые отделы за неэффективность работы в текущий момент несправедливо. Глобальный финансовый кризис, спровоцированный всемирной пандемией COVID-19, оказался событием без

предшественников, против которого даже наиболее опытные маркетологи оказались беззащитными [29, с.86].

2.3 Оценка проблем и угроз, принятой антикризисной стратегии

Для выявления проблем и угроз в деятельности компании проведем анализ прогнозирования банкротства организации.

В следующей таблице рассчитаны показатели, содержащиеся в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве).

Таблица 19 - Определение неудовлетворительной структуры баланса

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2023)	на конец периода (31.12.2024)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,47	3,98	+2,51	не менее 2	соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,32	0,75	+0,43	не менее 0,1	соответствует
3. Коэффициент утраты платежеспособности	x	2,3	x	не менее 1	соответствует

Исследование структурных элементов баланса проведено с начала 2024 года по конец 31 декабря 2024 года.

Учитывая, что оба коэффициента к концу 2024 года находились в рамках установленных стандартов, в анализ добавлен расчет коэффициента вероятности потери финансовой устойчивости. Этот показатель прогнозирует риск ухудшения структуры баланса компании, а именно ее способности своевременно расплачиваться по обязательствам, если текущая тенденция двух предыдущих коэффициентов сохранится на протяжении последующих трех месяцев. Результат величины данного коэффициента (2,3) свидетельствует о малой вероятности существенного снижения финансовой стабильности общества с ограниченной ответственностью "АНК.ОР" в обозримом квартале [37, с 512].

Используя методику оценки риска финансовых трудностей, применён расчёт показателя Z-счет Альтмана для LLC "АНК.ОР", выбрана четырехфакторная модель, предназначенная для анализа частных компаний сферы услуг.

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \text{ где}$$

Таблица 20 – Оценка вероятности банкротства по методике Альтмана

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,75	6,56	4,91
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,75	3,26	2,44
T ₃	Отношение ЕБИТ к величине всех активов	0,52	6,72	3,5
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	2,98	1,05	3,13
Z-счет Альтмана:				13,98

Вероятность объявления о несостоятельности коррелирует с величиной Z-счета, разработанного Эдвардом Альтманом.

- 1.1 и ниже – большой риск обанкротиться;
- от 1,1 до 2,6 – умеренный риск финансового коллапса;
- с показателем выше 2.6 – риск банкротства снижается.

Для компании "АНК.ОР" на завершение анализируемого временного отрезка значение коэффициента Z-счет достигло 13,98. Этот показатель указывает на минимальный риск финансового коллапса компании "АНК.ОР".

Модель банкротства Таффлера и Тишоу представляет собой более совершенный аналитический инструмент по сравнению с моделью Альтмана, разработанный в Великобритании. Этот подход был предложен Ричардом Таффлером и Майклом Тишоу и характеризуется выражением [22, с.40]:

Z представляет собой линейную комбинацию переменных X₁, X₂, X₃, и X₄ с весами 0,53, 0,13, 0,18 и 0,16 соответственно.

Таблица 21 – Оценка вероятности банкротства по методике Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
X ₁	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства	2,07	0,53	1,1
X ₂	Оборотные активы / Обязательства	3,98	0,13	0,52
X ₃	Краткосрочные обязательства / Активы	0,25	0,18	0,05
X ₄	Выручка / Активы	2,72	0,16	0,44
Итого Z-счет Таффлера:				2,11

Риск финансового краха согласно анализу по методике Таффлера:

- З выше 0,3 – риск финансового коллапса компании мал.
- Если Z находится ниже 0,2, существует значительный риск банкротства.

В этом контексте, численное значение результирующего коэффициента равно 2,11, следовательно, риск неплатежеспособности предприятия оценивается как минимальный.

Альтернативной стратегией оценки риска банкротства компаний, модифицированной под специфику экономической среды России, служит пятифакторный инструмент Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Эта методика представлена как:

$$R = 2K_1 + 0.1K_2 + 0.08K_3 + 0.45K_4 + K_5, \text{ где}$$

Таблица 22 – Оценка вероятности банкротства по методике Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2024	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
K ₁	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,75	2	1,5
K ₂	Коэффициент текущей ликвидности	3,98	0,1	0,4
K ₃	Коэффициент оборачиваемости активов	3,02	0,08	0,24
K ₄	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,2	0,45	0,09
K ₅	Рентабельность собственного капитала	0,98	1	0,98
Итого (R):				3,21

В контексте методологии Сайфуллина-Кадыкова, результирующий коэффициент (R) анализируется образом, который позволяет оценить финансовую стабильность предприятия. Коэффициент R ниже единицы сигнализирует о высоком риске банкротства компании. Напротив, значение выше единицы указывает на низкий риск. С оценкой 3,21, риск банкротства представляется минимальным, что говорит о финансовой надёжности и устойчивости компании [36, с.78].

Следовательно, на данный момент финансовое состояние ликвидности компании "АНК.ОР" представляется стабильным и обещает быть устойчивым к колебаниям, вопреки этому крайне важно строить стратегии по обеспечению непрерывного финансового благополучия предприятия.

Основные мероприятия, принимаемые для улучшения финансово-хозяйственной деятельности организации и экономической безопасности, является увеличение продаж и сокращению себестоимости / общехозяйственных / управленческих расходов, т.е. максимизация прибыли от основного вида деятельности организации [43, с.186].

В 2023 году Отелем начат антикризисный план, который должен способствовать повышению его экономической безопасности, за счет расширения рынка сбыта и рекламной стратегии, а также по привлечению различных источников финансирования его деятельности.

Для увеличения продаж в первую очередь необходимо расширить каналы продаж с целью достижения рентабельной работы в следующем отчетном году.

Для этих целей в 2023 году расширен штат отдела продаж и маркетинга с целью продвижения гостиничных услуг отеля, а также привлечение компаний на проведение мероприятий и конференций.

В 2023 году перед Отделом продаж отеля поставлены следующие задачи, часть из которых реализована, а часть находится в реализации, так

1. Заключены агентские соглашения с крупными компаниями на проживание.

2. Заключены контракты на проведение мероприятий в ресторане, конференц-залах.

3. Просматривается старая база клиентов, которые сотрудничали с отелем для возобновления сотрудничества.

Для этого необходимо проанализировать каждого клиента:

- выделить из них «живых» — те компании, которые еще существуют;
- указать причину, по которой прекратилось сотрудничество с каждым контрагентом, с которым отель не работает сейчас;
- указать их потенциал - какой объем и ассортимент можем отгружать на них;
- что необходимо сделать, чтобы вернуть эти компании.

4. Регулярно просматриваются планируемые мероприятия в городе (форумы, конкурсы и т.д.) с целью привлечения клиентов.

5. Создан и ведется запуск собственного сайта.

Более 80 % туристов посещают официальный сайт отеля перед бронированием даже через сторонние сервисы:

- традиционное прямое бронирование (на стойке при заселении в отель, через звонок на ресепшен) составляет большую долю всех продаж. В 2023 году этот показатель доходил до 58 %, а в 2024 году вырос еще сильнее — до 62 %;

- доля OTA (бронирование через агрегаторы) снизилась на 1/3. Известные площадки ушли с российского рынка, и требуется время, чтобы туристы научились пользоваться другими сервисами и доверять им;

- модуль прямого бронирования на сайтах гостиниц, обеспечивающий 4,4% в 2023 году, в 2024 году увеличился до 10,5%. Это зона роста для гостиничной сферы.

Качественный и современный сайт помогает продвигать и продавать дополнительные услуги отеля. Поэтому необходимо инвестировать средства и усилия в оптимизацию сайта, обновление дизайна и визуального контента, смену модуля бронирования на более удобный, добавление онлайн-витрины.

6. Официальные сайты hilton.ru, hilton.com запустят программы продвижения отеля— баннеры на сайтах.

7. Проводится интернет рекламная компания на Yandex, Mail, Google.

Таким образом, в 2023 году Отелем начат антикризисный план, который должен способствовать повышению его экономической безопасности, за счет расширения рынка сбыта и рекламной стратегии, а также по привлечению различных источников финансирования его деятельности. Комплекс реализуемых мер можно дополнить запуском нового гостиничного продукта для иностранцев с учетом их ценностных предпочтений.

3 РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ООО «АНК.ОР»

3.1 Формулирование стратегических направлений антикризисного управления

Проведенный анализ показал стабильное финансовое состояние организации и отсутствие кризисной ситуации. Организация в своей деятельности использует антикризисную финансовую стратегию, которая связана с системой финансового контроля и управления движением денежных средств посредством применения системы прогнозирования денежных потоков. Однако для укрепления достигнутых результатов, предприятию следует внедрять мероприятия, способствующие недопущению возможной кризисной ситуации [12, с.576].

Чтобы создать антикризисный управленческий план для ООО «АНК.ОР», важно провести анализ их стратегических целей и корпоративной миссии.

Миссия организации – это ее фундаментальная цель, интегрирующая различные аспекты работы. Это отражение корпоративной философии и ее предназначения, выступающее ключевым направляющим для стратегического развития бизнеса [1, с.132].

ООО «АНК.ОР» имеет свои особенности, отличающие его от других участников рынка, заботится о доступности своих услуг для потребителя, поддерживает постоянно качество своих услуг.

Целью компании является:

- 1 расширить объем сделок до уровня, соответствующего потребностям рынка;
- 2 обеспечивать и поддерживать на должном уровне все формы финансовых активов;
- 3 гарантировать безопасные условия труда и стимулировать мотивацию сотрудников;

4 выявить существующие проблемы в сфере управления и методы их преодоления в целях достижения желаемых итогов.

После того как были установлены основные направления и предназначение компании, наступает этап формирования стратегического плана для реализации задуманных идей и проектов [34, с.299].

Сегодня компания ООО «АНК.ОР» применяет стратегию фокусирования. Это подразумевает специализацию на определённом сегменте потребителей, конкретном рыночном секторе или регионе. Суть стратегии — эффективно удовлетворять нужды выбранной ниши, вместо обширного охвата всей отрасли.

Такая стратегия позволяет компании предоставлять услуги для специфического сегмента рынка более качественно по сравнению с конкурентами. Этот подход создает устойчивость против всех видов рыночной конкуренции [8, с.10].

Для оптимизации финансирования деятельности организации важно обеспечить более обоснованное распределение пассивной части баланса. Рекомендуется вести переговоры о продлении дедлайнов по оплате долгов с другими кредиторами.

Финансовое благополучие и экономические итоги отеля ООО «АНК.ОР» коррелируют с интенсивностью и стабильностью заполнения номерного фонда. В этом контексте, для формирования стратегии преодоления нестабильных экономических ситуаций, важно рассмотреть улучшение сервиса и обслуживания в отеле [28, с.204].

Вероятно, ключевой трудностью компании остается высококачественное сервисное обслуживание.

Отзыв указывает на некомпетентность персонала в общении с клиентами, что привело к низким оценкам их работы. Эффективное обслуживание имеет решающее значение для превращения посетителя в лояльного клиента, требуя от сотрудников антиципации нужд посетителей и стремления превзойти их ожидания для достижения их удовлетворенности. Сотрудники должны не только знакомы с предпочтениями гостей, но и способны влиять на их настроение.

Многие факторы привлекают гостей в гостиничный комплекс впервые, но исключительное качество услуг определяет их желание вернуться. Это качество должно проявляться во всех аспектах, от мебели до обслуживания, обеспечивая соответствие высшим стандартам, чтобы превзойти ожидания клиентов. Удержание постоянных клиентов требует усердия и преданности высокому уровню обслуживания от каждого сотрудника, что является ключом к долгосрочному успеху и помогает установить эффективные стандарты обслуживания в предприятии [31, с.429].

В отеле ООО «АНК.ОР» замечена отсутствие профессионализма среди работников, проявляющаяся в игнорировании нужд постояльцев. Важными составляющими успешной гостиничной деятельности являются гостеприимство, вежливость и высокий уровень коммуникации со стороны персонала, а также точное исполнение возложенных на них задач. Именно эти элементы формируют основу качественного сервиса, отсутствующего в данном объекте. Комбинация обозначенных недочетов в конечном итоге привела к серьезным затруднениям в обеспечении стандартов обслуживания. Чтобы устранить эту проблему, необходимо четко определить и документировать все сервисные стандарты, а также обеспечить их изучение и соблюдение всеми сотрудниками.

Рекомендуется внедрить следующие меры:

1. Обязанности сотрудников на рабочем месте.
2. Стандарты сервиса.
 - 2.1. Телефонный этикет.
 - 2.2. Прием и размещение посетителей.
3. Нормы работы отдела регистрации и размещения гостей.
4. Создать методы и механизмы обеспечения качественного сервиса для клиентов [16, с.134].

Давайте подробно изучим каждый элемент нормативов.

Обязанности сотрудников: Администратор на ресепшене является визитной карточкой отеля. Внешний вид и обслуживание посетителей напрямую влияют на образ заведения в глазах гостей [11, с.21].

Основные обязанности администратора гостиницы включают приветствие гостей при их прибытии, осуществление процесса регистрации, размещение по номерам, контроль за расчетом дополнительных услуг, предоставляемых во время пребывания, организацию расчетов при отъезде, а также выполнение различных административных задач, относящихся к работе Департамента приема и размещения. Инструкция по должности специалиста службы приема и размещения [49, с.670]:

- 1 Организация и проведение встречи, а также сопровождение гостей.
- 2 Процесс приветствия и встречи гостей.
- 3 Распределение посетителей по жилым единицам.
- 4 Процесс внесения оплаты за проживание и услуги в отелях.
- 5 Регулирование конфликтов (при их появлении).
- 6 Забота о гостях.

Администратор отеля несет ответственность:

За несоответствующее выполнение или полное игнорирование возложенных функциональных обязательств.

За соблюдение требований и норм охраны труда и техники безопасности на рабочем месте в соответствии с законом (дисциплинарную, административную, гражданскую, уголовную).

За превосходное и оперативное обслуживание посетителей, аккуратное ведение базы данных, учет требований клиентов, выполнение полного расчета без задержек, и отсутствие отрицательных отзывов о сервисе и сотрудниках гостиницы.

Администратор непосредственно несет ответственность за:

- работу аппаратуры на серверной стойке Службы;
- осуществление финансовых операций с клиентами, организация платежного графика, надлежащий возврат средств, обмен валюты;
- адекватное и своевременное применение мер к гостям, уклоняющимся от оплаты счетов;

- соблюдение сотрудниками отеля установленных стандартов качества в обслуживании;
- точное обновление информации об имеющихся и будущих бронированиях, доступности номеров в отеле, размещении постояльцев, регистрации уходящих гостей:
- безопасность удостоверений личности посетителей;
- управление системой хранения активов:
- мониторинг выполнения мероприятий по обращениям и рекламациям посетителей и оповещение клиентов о реализованных действиях.
- структурированное управление и определенные процедуры для предоставления первой помощи посетителям отеля в случаях возникновения экстренных и непредвиденных обстоятельств.

Администратор обязан передать дежурство следующему администратору на смене, тогда как сменный сотрудник должен принять обязанности, придерживаясь установленных норм и регламентов:

1. Принять кассу.
2. Прочитать журнал сообщений.
3. Получить информацию о произошедших событиях во время предыдущей смены.
4. Осуществить мониторинг регистрации бронирований для проверки фактов размещения и отсутствия заселения посетителей.
5. Осуществить аудит документов по занятости номеров и соответствующих сведений.
6. Необходимо пересмотреть процедуру выселения посетителей.
7. Осуществить контроль за отчетностью по уборке помещений.
8. Убедиться в целостности ключевых данных.

В отеле "АНК.ОР", принадлежащем ООО, задействован персонал хозяйственной службы, включая горничных. Чтобы эффективно и комфортно обслуживать постояльцев, горничным предписывается следующий регламент:

1. Осуществлять вентиляцию помещений через распахивание оконных проемов на период от 20 до 30 минут, поскольку система климат-контроля отсутствует в гостиничных номерах ООО «АНК.ОР».

2. Убирать мусора.

3. Удаление загрязненных постельных комплектов.

4. Разместите свежее постельное белье поблизости от кровати во время аэрации помещения.

5. В ванной комнате следует собирать использованную бельё после использования и прочее.

6. Мыть раковины и стаканы.

7. Мыть ванну и унитаз.

8. Во время сушки сантехники заправлять кровать.

9. В помещении, предназначенном для проживания, осуществлять удаление пылевых частиц с каждого элемента обстановки.

10. Производить очистку поверхности пола с использованием пылесоса.

11. Мыть пол в ванной комнате.

12. Регулярно осуществлять обновление и замену расходных материалов (мыло, спички, туалетную бумагу и прочее).

13. Ванная комната требует периодической смены полотенец, халатов и прочих текстильных изделий.

Переходим к классификации задач уборки для горничной.

Виды уборки номеров:

1 Ежедневная чистка пространств для проживания.

2 Очистка помещений после отъезда посетителей.

3 Процесс проведения поддерживающей уборки в гостиничных номерах, осуществляемой по запросу постояльцев.

4 Генеральная уборка.

14. Удовлетворять запросы посетителей. Запросы посетителей должны быть реализованы в пределах 15 минут. В случае необходимости

дополнительного времени, незамедлительно информировать об этом посетителя обязательно.

15. Владение техникой регистрации забытых позиций. При выявлении утерянного предмета, первоначально информировать администрацию. После отъезда посетителя, необходимо приступить к процедуре:

Не забудьте указать номер помещения;

Имя гостя;

Дату;

Описать вещь;

Имя горничной, обнаружившей предмет.

Предмет необходимо хранить в прозрачной упаковке для ускоренного поиска. Срок хранения составляет шесть месяцев, после чего следует его утилизация.

16. Осведомленность о сервисе гостиницы ООО "АНК.ОР" является обязанностью горничной. Важно, чтобы сотрудник, работающий в гостиничном комплексе и непосредственно контактирующий с посетителями, был информирован не только о спектре предлагаемых услуг, но и о их размещении внутри объекта размещения. Это необходимо для того, чтобы в случае обращения клиента, горничная могла не только ответить на вопросы о предоставляемых услугах, но и указать их точное расположение.

17. Осуществлять инвентаризацию постельных принадлежностей. Полугодовая проверка запасов белья, одеял, полотенец, посуды целесообразна для оценки состояния, функциональности и внешнего вида инвентаря.

2. Правила внешнего вида

Рекомендуется интегрировать на форму персонала персонализированные бейджи с логотипом отеля для усиления корпоративного стиля и улучшения визуального восприятия сотрудников в рабочей обстановке. Ключевое значение имеет роль фронт-офиса, первого контактного пункта для гостей, в поддержании безупречного имиджа, акцентируя на строгом соблюдении дресс-кода. Внешний

вид каждого сотрудника должен безукоризненно соответствовать установленным стандартам, включая:

На бейдже, который крепится к левой стороне груди, должны быть размещены имя и эмблема;

Униформа является имуществом гостиничного комплекса, таким образом, требуется аккуратное обращение с ней;

Правила офисного дресс-кода предписывают, что работники ограничиваются в использовании украшений до обручальных колец и часов, а также воздерживаются от чрезмерного нанесения косметики;

Ухоженная и отполированная обувь — ключевой компонент, усиливающий общий образ.

Ключевые аспекты гигиенических практик:

- ухоженные руки и ногти;
- регулярно чищенные зубы;
- чистые и собранные волосы;
- деликатный дизайн ногтей, легкий мейкап на каждый день;

Татуировка должна располагаться в зоне, не заметной при повседневной одежде.

Нарушение установленных стандартов внешнего облика может привести к официальным замечаниям или, в некоторых случаях, к прекращению трудовых отношений с сотрудником [44, с.1062].

3. Стандарты сервиса

Телефонный этикет

Гостиничная сеть ООО «АНК.ОР» должна соблюдать телефонный этикет для привлечения гостей через профессиональное общение. Рекомендуем отделу бронирования и регистрации гостей придерживаться следующих принципов:

Во время телефонного общения, несмотря на то, кто ваш собеседник, ключевое значение имеет создание наилучшего возможного восприятия.

Важно осознавать, что посетитель не в состоянии увидеть вас. Таким образом, ваш тембр голоса, радушие, отзывчивость, а также способность

оперативно и аккуратно реагировать на запросы становятся основными атрибутами, формирующими имидж отеля среди звонящих.

Администратор, находящийся на дежурстве у стойки регистрации, обязан принять вызов до того, как прозвучит третий гудок.

При обработке телефонного вызова работник обязан отвечать без спешки, артикулируя слова разборчиво, проявляя вежливость, благожелательность и улыбаясь.

В процессе обработки входящего корпоративного звонка важно корректно приветствовать абонента, используя формулировку «Доброе утро/день/вечер», идентифицировать себя по имени и указать занимаемую позицию.

Предложить помощь, выразив готовность к услугам. «Как я могу Вам помочь?» Информировать о предложениях и ценах, которые предоставляет гостиничный комплекс.

Сфокусироваться на диалоге, внимательно прислушиваясь к собеседнику, не перебивая его.

Предложить обратный звонок, если необходимо время для уточнения деталей.

Применять официальные формуляры для регистрации телефонных коммуникаций.

Встреча и размещение гостей

Встречая гостя, крайне важно применять корректный подход. Во время общения с клиентом, критически важно уделять пристальное внимание его запросам, устанавливая зрительный контакт и обращаясь к нему по имени, тем самым акцентируя его статус. Важно тщательно ознакомиться с предпочтениями гостя по поводу выбора номера, избегая при этом искусственного проявления эмоций.

Для ресепшионистов предлагается следующая разработка:

1. Протоколы обслуживания при резервации номеров в гостинице. Разновидности резервации. Внесение предоплаты за бронь.

2. Встреча и размещение посетителей. Процедура приветствия, регистрации и ее последовательность. Необходимые документы для регистрации.

3. Осмотр состояния гостиничных номеров.

4. Изучение инфраструктуры отеля и стимулирование интереса к дополнительным предложениям.

5. Фиксация расходов гостей при отъезде (организация и выполнение процедуры оплаты). Взимание платы за экстра-сервисы.

В процедуре регистрации и размещения посетителей критически важным аспектом является осознание, что предоставляемый посетителю на момент заселения документ фактически закрепляет договоренности между поставщиком услуг и клиентом. Обязательное условие - этот документ должен быть аккуратно оформлен. В анкете регистрации посетителя обязательно должны быть указаны:

1. Паспортные данные.
2. Адрес клиента.
3. Стоимость номера.
4. Дата заселения.
5. Дата выселения.
6. Способ оплаты.

Этот документ обязательно нужно заполучить с подписью клиента и зафиксировать в электронной базе данных. Впечатление о гостинице часто складывается из первых моментов пребывания – встречи, скорости проведения начальных процедур (подтверждение резервации, заполнение регистрационной карты, урегулирование предоплаты). Именно поэтому жизненно необходимо внедрить следующие стандарты обслуживания на рецепции:

- приемная гостиницы должна находиться рядом с входом;
- приемная должна быть в идеальном порядке;

Сотрудники фронт-офиса должны поддерживать идеальный профессиональный образ.

- следует общаться с посетителями, находясь в вертикальном положении;
- неприемлемо задерживать прибытие гостей.

Персонал отдела регистрации и размещения в гостинице, взаимодействуя напрямую с постояльцами, должны демонстрировать следующие характеристики:

- профессиональное деятельное поведение;
- подходящие благоприятные личностные черты;
- коммуникабельность;
- гостеприимное отношение;
- привлекательный облик: наряд, укладка волос;
- усердие, благожелательность, осмотрительность.

В рамках обработки запросов клиентов сотрудник запрещено:

1. Демонстрировать повышенную заботу о клиенте.
2. Прятать руки в карманы.
3. Отвечать жестами.
4. Без нужды взаимодействовать с клиентом напрямую.
5. Манипулировать канцелярскими принадлежностями во время работы.
6. Скрещивать руки на груди.

Упомянутые ранее жесты могут произвести неблагоприятное воздействие на клиента.

4. Нормативы для отдела регистрации и проживания

Затем создатель внедрил инновации и стандарты обеспечения качества в сфере обслуживания клиентов.

1. Вывески у порога с запросом к посетителю.

Для эффективного выполнения уборки и обслуживания номеров, автор предложил использовать дверные таблички с запросами от постояльцев [50, с. 414].

Если посетители отеля предпочитают избежать входа персонала для уборки своего помещения, они имеют возможность разместить сигнальную табличку «Не беспокоить» на дверном проеме. В ситуации, когда гости

выражают потребность в санитарной обработке их пространства, они должны инициировать противоположную индикацию на табличке, сообщающую о желании приведения номера в порядок. Правила гостиничного сервиса регламентируют, что во время активации уведомления «Не беспокоить», вход сотрудника по уборке в занимаемое помещение категорически ограничен. Отсутствие такой таблички дает основание для обслуживающего персонала аккуратно постучать в дверь три раза перед тем, как предложить свои услуги по уборке, обеспечивая тем самым уважение к личному пространству гостей.

2. Перечень тарифов на сервисы отельного комплекса Общества с ограниченной ответственностью «АНК.ОР».

Разместить в каждом номере гостиницы ООО «АНК.ОР» прайс-лист, содержащий перечень всех предоставляемых услуг, их цены, а также информацию о дополнительных сервисах.

3. Приветственное письмо для посетителя.

Создать информационный бюллетень для посетителей, содержащий описание удобств и услуг отельного комплекса.

Информирование постояльца о политике недопущения курения в помещении.

4. Имплементировать финансовые взыскания для гостей отеля, нарушающих правила. Численность прибывающих, среди которых распространена вредная привычка курения, высока. Следует активизировать меры противодействия курению, явно информируя постояльцев о недопустимости курения в пределах здания и на территории ООО «АНК.ОР». Выбор за индивидуумом — курить или отказаться от этой привычки, однако выбор места для курения теперь регламентируется государственными нормами. Действует законодательное положение, ограничивающее курение в местах общего пользования в соответствии с Федеральным законом №15, принятым 23.02.2013. За нарушение установлены денежные санкции.

5. Система оценки качества.

Реализация системы оценки качества через анкетирование посетителей является ключевым инструментом для сбора отзывов и предложений. Этот процесс предусматривает разработку анкет, включая возможность их распространения посредством электронной почты. Такой метод позволяет получать прямую обратную связь от посетителей, что в свою очередь, способствует эффективной оценке профессионализма сотрудников, выявлению возможных пробелов в сервисе и качестве обслуживания. В результате, выявленные недочеты и ошибки становятся предметом для последующего анализа и корректировки с целью повышения уровня обслуживания [42, с. 16].

Опросные формы разрабатываются с целью выявить предпочтения посетителей и оценить, насколько сервис отеля соответствует их ожиданиям. Формулирование вопросов должно быть таким, чтобы ответы были просты для посетителей, но в то же время информативны для персонала, чтобы тот мог лучше удовлетворить потребности клиентов. В индустрии гостеприимства работа рецепции организована посменно, и благодаря данным из анкет, каждый новый администратор сможет эффективно подстроиться под уникальные запросы и планы пребывания клиентов на предстоящие дни. Это обеспечивает высокий уровень персонализированного обслуживания. Тем не менее, заполнение анкет остаётся добровольным и зависит от желания клиента поделиться этой информацией [46, с. 208].

Эффективное управление бизнесом основывается на удовлетворении запросов клиентов. При этом отдел регистрации, выступая порталом первичного взаимодействия с потребителем, играет ключевую роль в формировании положительного первого впечатления. Обязательно приветливое обслуживание и быстрая реакция на потребности посетителей. Параллельно, обслуживающий персонал и горничные в стремлении обеспечить идеальную чистоту и порядок в помещениях гостиничного комплекса выполняют критическую задачу по поддержанию стандартов качества уборки и реагированию на специфические запросы гостей. Приведенные аспекты создают целостную систему работы

каждого сотрудника и способствуют исполнению распределительной роли в рамках обслуживания клиентов [48, с. 335].

Стандарты обслуживания в сфере гостеприимства представляют собой заранее установленные протоколы действий для определенных ситуаций, определяющие, как персонал отеля должен взаимодействовать с посетителями. Разработка и реализация этих стандартов требуют профессиональных знаний, временных ресурсов и сотрудничества в команде. Каждое заведение формирует собственные правила обслуживания, целящие в учет индивидуальных потребностей клиентов. В уникальных стандартах организации отражаются ее корпоративные ценности и ожидаемое поведение сотрудников в рамках их профессиональной деятельности.

На рисунке 13 отображены направления стратегии антикризисного управления.



Рисунок 13 – Направления стратегии антикризисного управления

В связи с высокой текучестью персонала, автором предлагается внедрение на предприятии антикризисной кадровой стратегии.

3.2 Планирование и разработка антикризисной стратегии

Для того, чтобы разобраться со проблемой текучести кадров в организации, необходимо выяснить ее первопричину. Иногда причина может крыться не столько в условиях работы, сколько в недостаточной мотивации или отсутствии возможностей для профессионального роста. Проведение регулярных опросов и обратной связи поможет выявить скрытые проблемы, а внедрение программ развития и поощрения создаст атмосферу доверия и привязанности к компании. Ведь удержание ценных сотрудников — это не

только устранение проблем, а создание условий, в которых им действительно хочется оставаться.

Для улучшения системы управления персоналом в организации целесообразно внедрить следующие мероприятия:

1 Автоматизировать учет явок сотрудников (путем внедрения соответствующего модуля к программе 1С: Бухгалтерия).

2 Создать систему премирования, установить зависимость между постоянной частью заработной платы и добавкой за стаж.

3 Мероприятия по укреплению кадровой базы.

Рассмотрим систему премирования более подробно. Данные представлены в таблице 23

Таблица 23 - Система премирования сотрудников ООО «АНК.ОР»

	Количество баллов
Показатели премирования администраторов (макс.40 баллов, мин. 28 баллов)	
Количество успешно разрешенных конфликтных ситуаций	От 0 до 10
Соблюдение стандартов обслуживания	От 0 до 10
Точность и своевременность обработки документов и отчетности	От 0 до 10
Показатели продаж дополнительных услуг и услуг гостиницы	От 0 до 10
Показатели премирования горничных (макс.30 баллов, мин. 21 балл)	
Качество уборки	От 0 до 10
Количество выполненных смен без ошибок	От 0 до 10
Эффективность использования материалов	От 0 до 10
Показатели премирования сотрудников службы охраны (макс.30 баллов, мин. 21 балл)	
Обеспечение безопасности территории	От 0 до 10
Знание и соблюдение протоколов	От 0 до 10
Работоспособность в команде и коммуникация	От 0 до 10
Разработка критериев премирования по подразделениям ООО «АНК.ОР»	

Представленная на рисунке 13 модель балльной системы стимулирования персонала демонстрирует принципы функционирования данной системы.



Рисунок 13 - Модель балльной системы стимулирования персонала ООО «АНК.ОР»

Учитывая наличие сотрудников с ненормированным рабочим днем, в организации необходимо внедрить функцию табеля учета рабочего времени в 1С: Бухгалтерия 8.3 для корректного начисления заработной платы. Рассмотрим порядок использования этой функции в программе.

В версии 1С: Бухгалтерия 8.3 функция табеля учета рабочего времени доступна в модуле кадрового учета: заработная плата и кадры. Отчет позволяет выбрать конкретное подразделение. Если флаг "подразделение" не установлен, то табель учета рабочего времени будет сформирован для всех подразделений, причем каждое подразделение будет представлено на отдельном листе. При этом информация по сотрудникам будет заполнена в соответствии с производственным календарем и введенными в программу документами, такими как "больничный лист" и "отпуск".

Кроме того, в программе есть возможность сформировать табель учета рабочего времени только для выбранных сотрудников. Для этого необходимо установить соответствующий флажок в настройках отчета и выбрать сотрудников, на которых нужно распечатать документ.

Для разработки порядка инвентаризации необходимо выпустить приказ, в котором определены сроки и время проведения инвентаризации.

В качестве одного из предложений по совершенствованию управления персоналом ООО «АНК.ОР» рекомендуется установить зависимость между

размером постоянной части заработной платы (окладом) и стажем работы в компании.

Таблица 24 - Предлагаемая зависимость размера оклада от стажа работы в ООО «АНК.ОР»

Доплата за стаж	Разница между текущим окладом и базовым, руб
Стаж работы от 1,5 - 2 лет	5000
Стаж работы от 2 - 3 лет	10000
Стаж работы от 3-4 лет	15000
Стаж работы от 4 лет и выше	20000

Процесс отбора кандидатов осуществляется директором в сотрудничестве с HR-менеджером как последующий шаг среди выбранных претендентов. Этап включает анализ представленных данных о кандидатах, личное взаимодействие с ними и оценку их соответствия заданным критериям. В случае утвердительного вердикта для претендента устанавливается время для интервью, если же решение негативное – кандидат отсеивается с обоснованием причин отказа.

Кандидаты, выбранные руководителем определенного отдела, получают приглашение на интервью, проводимое этим же руководителем с участием специалиста по управлению персоналом. Этот процесс может принимать как традиционную форму очной встречи, так и осуществляться через видеосвязь для тех претендентов, которые не могут физически посетить мероприятие.

Сразу же после завершения интервью руководитель структурного подразделения определяет, удовлетворяет ли кандидат установленным критериям [45, с. 65].

Таким образом, мы проанализировали принципы проведения рекрутинга и селекции кадров в компании ООО «АНК.ОР». Несмотря на долгое и успешное функционирование этих процедур, всё же стоит отметить присутствие определённых трудностей, с которыми констатирует организация, включая:

- 1) слабая документационная база, регламентирующая процесс подбора и отбора;
- 2) отсутствие внутреннего кадрового резерва;
- 3) отсутствие планирования карьеры;

4) отсутствие широких возможностей для поиска сотрудников внутри организации.

Анализируя характеристики структуры управления персоналом и её организации в широком спектре, видно, что, хоть и существуют определённые сложности, с которыми столкнулись множество компаний современности, ООО «АНК.ОР» успешно закрепляется на рынке и демонстрирует рост во всех сегментах своей деятельности [47, с. 167].

Эффективность управления достигается благодаря грамотной организации процессов, связанных с кадровым делопроизводством и тренингами. Встречаются проблемы в областях адаптации и стимулирования сотрудников. В контексте адаптации, улучшение ситуации обеспечивается за счёт разработки инновационных программ интеграции новых сотрудников. Это позволит в скором времени нивелировать сложности.

Однако дилемма стимулирования персонала остаётся актуальной на протяжении всего времени функционирования компании из-за сложностей внедрения современных мотивационных инструментов при финансовых ограничениях. Сложнее всего обстоит положение с подбором кадров, решение которого видится в переходе к аутсорсингу отдельных функций или их частям.

Опыт других организаций показывает возможность применения этой стратегии и для ООО «АНК.ОР», однако необходимо учитывать финансовые параметры компании, поскольку аутсорсинг может быть сопряжён с высокими расходами.

3.3 Оценка эффективности антикризисной стратегии

Рассчитаем затраты на приобретение программного обеспечения (функция «Табель учета рабочего времени»). Затраты на его приобретение представлены в таблице 25.

Предлагаемое мероприятие направлено на повышение эффективности деятельности организации, улучшение бухгалтерского учета и повышение удовлетворенности трудом персонала. Для этого требуется приобрести и установить обновленную программу, затраты на которую составят 100000 руб.

Таблица 25 - Затраты на приобретение программного обеспечения

Показатель	Расходы в год, руб.
Покупка модуля программы	65000
Установка	5000
Стоимость годового обслуживания программы	30000
Итого	100000

Источник финансирования предусматривается из собственных средств, что является наиболее выгодным вариантом, исключающим дополнительные расходы по кредиту [41, с.457].

Внедрение данной программы позволит сократить количество штрафов со стороны налоговых органов и сэкономить 240000 руб. Таким образом, прибыль от проекта составит 240000 руб.

Рассчитаем эффективность предложенного проекта. Произведём расчет чистого дисконтированного дохода. Инвестиции в проект составляют 100000 руб. Ставка дисконтирования выбрана в размере 15 %, в неё заложен уровень инфляции и поправка на риск. Прибыль от проекта составит 240000 руб.

Рассчитаем NPV:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+k)^i} - I_0 = \frac{240000}{(1+0.15)^1} - 100000 = 108696 \text{ руб.} > 0$$

Рассчитываемый срок окупаемости составляет 5 месяцев, что означает, что предприятие вернет вложенные средства за это время.

Рассчитаем срок окупаемости:

$$PP = \frac{\text{Инвестиции}}{\text{Доход}} = \frac{100000}{240000} = 0,4 * 12 = 5 \text{ месяцев}$$

Коэффициент рентабельности - относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат. Проведем расчет:

$$Ir = \frac{240000}{(1+0.15)^1} = 2.09 > 1$$

Произведя расчет, получаем значение показателя равное 2.09, что означает,

что инвестиции в проект являются рентабельными и приемлемыми.

Таким образом, реализация предложенного проекта позволит снизить затраты и более эффективно организовать выплату заработной платы сотрудникам, исключая возможные ошибки. Обобщенные результаты оценки эффективности представлены в таблице 26

Таблица 26 - Результат оценки эффективности покупки программного обеспечения

Показатель	Значение
NPV, руб.	108696
Индекс рентабельности, ед.	2,09
Срок окупаемости, мес.	5

Таким образом, внедрение модуля к программе позволит повысить качество организации оплаты труда (за счет проверки расчетов в программе) и, следовательно, повысить удовлетворенность трудом персонала.

Кроме того, предложенные мероприятия позволят:

- поспособствуют благоприятной атмосфере в отделе при обработке документов;
- наладят систему внутренних и внешних коммуникаций;
- повысят качество учета в организации [26, с.33].

Одним из мероприятий является установка размера оклада в зависимости от стажа работников в организации.

Для представления экономического эффекта приведем пример: в настоящий момент общий фонд заработной платы персонала ООО «АНК.ОР» составляет 5839310,4 рублей, из которого на оклады приходится 35 %, то есть:
 $5839310,4 * 35\% = 2043759$ рублей.

Для анализа влияния изменений в постоянной части фонда оплаты труда на его общую структуру заполним таблицу 27, которая содержит информацию о разделении работников компании по стажу, размеру планируемой средней заработной платы и общему приросту фонда оплаты труда.

Таблица 27 - Изменение годового фонда оплаты труда за счет изменения окладов

Стаж, лет	На текущий момент, тыс. руб.		После изменения окладов, тыс. руб.		Изменение	
	Средний размер оклада	Постоянная часть ФЗП	Средний размер оклада	Постоянная часть ФЗП	Тыс. руб.	%
Стаж работы до 6 месяцев	18,865	519339	13,865	381714	-137625	73,5
Стаж работы от 6 месяцев до 1 года	18,865	804095	16,365	697150	-106945	86,7
Стаж работы 1 - 1,5 лет	18,865	217785	18,865	217785	0,0	0,0
Стаж работы 1,5 - 2 лет	18,865	184262	23,865	233091	48829	126,5
Стаж работы 2 - 3 лет	18,865	150740	28,865	230632	79892	153
Стаж работы 3 - 4 лет	18,865	100493	33,865	180385	79892	179,5
Стаж работы 4 и выше лет	18,865	67045	38,865	138113	71068	206
Итого		2043759		2078870	35111	101,7

Постоянная часть фонда оплаты труда персонала с небольшим стажем будет снижаться, а с высоким стажем наоборот увеличиваться. В итоге совокупный прирост фонда оплаты труда составит лишь 35111 тыс руб, то есть он вырастет на:

$$35111 / 5839310 = 0,6\%$$

Затраты на персонал будут увеличиваться вместе с заработной платой и отчислениями в социальные фонды (30%).

$$35111 \cdot (1 + 30\% / 100\%) = 45644,3 \text{ тыс. руб.}$$

Делегирование задач отдела кадров внешнему исполнителю может осуществляться как в полном объеме, так и выборочно, когда лишь определенные функции перекладываются на плечи стороннего провайдера услуг. Таким образом, перед нами стоят два основных направления использования этого метода:

- 1) полный перевод функции подбора сотрудников на аутсорсинг;
- 2) перевод специализированной сферы в рекрутинге, фокусирующейся на поиске уникальных, топ-менеджеров и управляющих среднего и начального уровней.

Проанализируем все доступные альтернативы, принимая во внимание потенциальные расходы и финансовую выгоду.

Таблица 28 - Расходы предприятия на специалиста по подбору

Статьи расходов на специалиста по подбору	
Статья расходов	Размер (руб.)
Заработная плата сотрудника	35 000
Обучающие программы	8000
Оплата аккаунта Hh.ru	44700
Оплата аккаунта Superjob.ru	52000
Оплата мобильной связи	700
Страховые взносы (30 %)	10500
Итого:	150900

Этот документ отображает детали затрат на рекрутинг персонала в контексте корпоративной среды. Примечательно, что подавляющее большинство расходов (68 %) ассоциируется с оплатой за сервисы по поиску кадров на платформах HeadHunter и SuperJob.

При рассмотрении перехода полного цикла рекрутинга в руки внешних исполнителей, необходимо отметить, что ежемесячно компания испытывает потерю примерно 8 сотрудников, причем большинство из них относятся к категории специалистов среднего уровня и исполнительного звена. В контексте вербовки уникальных и высококвалифицированных профессионалов, а также ключевых управленческих позиций, уход таких кадров происходит значительно реже, но процесс поиска и найма занимает значительные ресурсы и время.

Учитывая, что заработная плата специалистов среднего и высшего уровня достигает 35 000 рублей, а услуги агентства по подбору персонала стоят 10 % от ежегодного оклада сотрудника. Затраты на подбор персонала достигают 210 000 рублей (при уходе 5 работников в месяц) и 198 000 рублей (при уходе 3 работников), общая сумма составляет 408 000 рублей ежемесячно. Очевидно, что такие траты значительно превосходят расходы на внутренний подбор кадров, делая внешнее рекрутинговое взаимодействие экономически невыгодным.

Также было предложено направить на обучение пять горничных для

повышения качества обслуживания, а также поможет развить навык установления контакта и выявления потребностей покупателя.

Стоимость обучения составит 51 600 рублей (стоимость обучения одного сотрудника составит 12 900 рублей в учреждении дополнительного образования), стоимость по повышению квалификации руководителя составит 111 250 рублей.

Для расчетов эффективности переподготовки проведем расчеты.

Затраты на переобучение и повышение квалификации представим на рисунке 14:

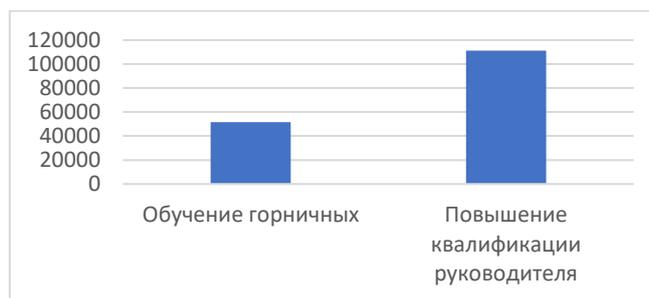


Рисунок 14 - Затраты на обучение персонала

Затраты на обучение составят:

$$(12\,900 \cdot 4) + 111\,250 = 162\,850 \text{ рублей.}$$

В результате обучения повысится производительность труда, а также, по мнению специалистов центра обучения, увеличатся продажи на 5 % и составит:

$$39371 \cdot 0,05 = 1969 \text{ тыс. рублей}$$

В прогнозируемом периоде выручка увеличится на 5%, что позволит произвести изменения в фонде оплаты труда и позволит увеличить заработную плату сотрудникам производства. В будущих периодах это повлияет на смену состава производственных кадров на более квалифицированных сотрудников.

В таблице 29 отображены прогнозные финансовые показатели после внедрения мероприятий.

На основании анализа результатов, можно утверждать, что предложенный метод, аналогично полному переводу проектов, требует значительных вложений. Тем не менее, его использование оправдано в конкретных ситуациях, например, когда компания сталкивается с проблемой поиска квалифицированного

персонала для заполнения вакансий на протяжении длительного времени.

Таблица 29 – Прогнозные показатели

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение показателя	
	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028	тыс. руб.	± %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	39371	41486	43601	45716	47831	2115	105,37
2. Расходы по обычным видам деятельности	31518	31 921	31921	31921	31921	403	101,28
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	7853	9565	11680	13795	15910	1712	121,80
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-322	-322	-322	-322	-322	0	100,00
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	7531	9243	11358	13473	15588	1712	122,73
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-	-	-
7. Налоги на прибыль (доходы)	435	435	435	435	435	0	100,00
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	7096	8808	10923	13038	15153	1712	124,13

В целях совершенствования работы отдела были разработаны следующие рекомендации:

1) Учитывая ограниченные ресурсы для процесса подбора и отбора кадров, рекомендуется отказаться от услуг аутсорсинга. Внедрение этого подхода могло бы ускорить процесс рекрутинга, однако финансовые вложения в аутсорсинговые услуги значительно превышают первоначальные расходы компании на рекрутмент, делая проект экономически нецелесообразным. В качестве альтернативного решения предлагается сотрудничество с вузами, активно занимающимися подготовкой специалистов в области управления человеческими ресурсами, для организации стажировок с использованием доступного в ООО «АНК.ОР» оборудования и программного обеспечения.

2) На территории компании не проводятся стратегические программы для развития карьерного роста сотрудников, что приводит к несоответствию формируемого внутреннего кадрового резерва текущим и будущим задачам ООО «АНК.ОР». В этой связи, становится актуальным разработать и внедрить детально проработанный механизм для поощрения как горизонтального, так и вертикального продвижения сотрудников в пределах компании. Этот подход позволит эффективно минимизировать затраты времени на подбор новых специалистов с помощью внешних рекрутинговых ресурсов и значительно укрепит приверженность и доверие работников к организации.

3) На данный момент, процесс адаптации переживает этап улучшений и модернизации. В дополнение к текущей программе, предлагается интегрировать систему менторства. Ментором может выступать не только непосредственный руководитель, как задумывалось ранее, но и любой квалифицированный специалист, готовый оказать поддержку новому сотруднику, сопровождая его на каждом этапе работы и предоставляя консультации по возникающим вопросам.

4) Инструктивные материалы, регулирующие образовательный процесс, часто игнорируют ключевые потребности компании и важные элементы взаимодействия с сотрудниками в ходе обучения. Желательно задействовать экспертных юрисконсультов в сотрудничестве с менеджером по кадрам, чтобы оптимизировать содержание этих документов. Методика оценивания результатов обучения должна быть расширена за счет включения не только итоговой аттестации, но и интервью с экзаменационной комиссией, что позволит достичь более нейтральной оценки уровня компетенций сотрудника. Необходимо также отметить недопустимо низкое использование IT-решений в процессе образования. К примеру, для офисных работников могут быть созданы курсы с элементами игрового обучения, не требующие отлучки от рабочего места.

5) Помимо традиционных подходов, используемых в оценке работников, применимы средства, базирующиеся на информационных

технологиях, как, например, e-tray. E-tray представляет собой электронные индивидуальные бизнес-таски, трансформирующие имитацию деловых задач в интерактивный формат. Крайне важно также организовать эффективное применение выводов, полученных из анализа этих данных, в последующей работе с сотрудниками. Информация из оценок может быть использована для создания кадрового резерва и стратегии карьерного роста.

б) Для повышения мотивации персонала, организации могут реализовать следующие методы: финансирование отдыха работников и их семей, награды за стаж работы (наличные бонусы, ценные подарки, праздничные мероприятия), разработку планов карьерного роста, официальные поздравления с важными юбилеями, проведение конкурсов и спортивных турниров, а также оплату занятий в спортивных клубах или бассейнах за счет фирмы.

Следовательно, были представлены рекомендации по оптимизации системы HR-менеджмента, способные повысить эффективность работы, как индивидуального работника, так и организации в целом.

Предложенные мероприятия направлены на достижение следующих результатов:

- сокращение текучести персонала;
- повышение среднего стажа работы и профессионального уровня сотрудников;
- уделение особого внимания значимости вклада в труд и чувству принадлежности к предприятию;
- разработка и укрепление кадрового потенциала и резерва;
- обеспечение сотрудникам возможностей для полного раскрытия своего потенциала.

Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать повышению удовлетворенности трудом и совершенствованию управления персоналом в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данного исследования были достигнуты все поставленные задачи, что позволяет сделать следующие выводы.

Кризис организации — это процесс, соответствующий циклическому развитию организации, который развивается во времени и является потенциальной угрозой ее стабильному и устойчивому функционированию, а также требует индивидуального подхода к его ликвидации. Выделяют различные виды кризисов на предприятиях, возникновение которых зависит от влияния внешних и внутренних факторов организаций.

Сущность программы антикризисного управления заключается в оперативном реагировании на возникшую вероятность наступления кризиса, включающее разработку и реализацию наиболее эффективных в сложившейся ситуации действий по преодолению кризиса.

Этапами разработки программы антикризисного управления являются:

1. Идентификация кризиса.
2. Постановка задач антикризисного управления.
3. Реализация антикризисного управления предприятием.
4. Завершение антикризисного управления предприятием.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе выступило ООО «АНК.ОР».

Прибыль и финансовые результаты гостиницы ООО «АНК.ОР» напрямую зависят от количества и регулярности заселения гостей. В связи с этим, в рамках разработки антикризисной стратегии предприятия, следует предложить повышение качества обслуживания в гостинице.

Пожалуй, самой главной проблемой предприятия остается качественное обслуживание.

Первое впечатление гостя формируется из вида и обслуживания сотрудников гостиницы, что является критическим аспектом для гостиничного бизнеса. Превышение ожиданий гостя способствует не только его удовлетворенности услугами отеля, но и его вероятности стать повторным

клиентом, а также рекомендовать отель другим, потенциально привлекая новых гостей. Для гостиницы ООО «АНК.ОР» крайне важно пересмотреть подход к работе сервисного персонала, официально закрепить должностные обязанности для каждой должности, разработать и внедрить методы контроля за качеством обслуживания. Это позволит не только улучшить качество предоставляемых гостиничных услуг, но и установить высокие стандарты обслуживания, что, в свою очередь, повысит уровень гостиничного сервиса.

Для установления высоких стандартов в обслуживании клиентов, ключевым шагом является организация обучающих семинаров для персонала. Это в итоге способствует эффективному повышению качества услуг в отеле ООО «АНК.ОР», а также улучшению общего уровня сервиса. Критическим аспектом оценки результативности данных мероприятий выступает оценка знаний сотрудников. Это можно делать посредством тестирования непосредственно на рабочем месте, а также внедряя мероприятия, такие как программы «мистери шоппинг» для тестирования персонала на предмет предоставления улучшенных услуг и практического применения приобретённых знаний и навыков. Участие в этих тренингов должно быть мандатным для всех сотрудников. Выполнение этих рекомендаций, предложенных в дипломной работе, поможет отелю ООО «АНК.ОР» совершенствовать операционные процессы и повысить стандарты обслуживания.

Для повышения эффективности деятельности в организации рекомендуется провести следующие мероприятия:

- Автоматизировать учет явок работников с помощью внедрения соответствующего модуля к программе 1С: Бухгалтерия.
- Создать систему премирования сотрудников, установить взаимосвязь между размером оклада и стажем работы.
- Разработать мероприятия по укреплению кадровой базы.

Для изменения механизма формирования заработной платы предлагается установить размер оклада в зависимости от стажа работника.

В результате реализации данных мероприятий ожидается:

- 1 Сокращение текучести кадров.
- 2 Увеличение среднего стажа работы и профессионального уровня сотрудников.
- 3 Особое внимание к значимости трудового вклада и принадлежности к предприятию.
- 4 Разработка и укрепление кадрового потенциала и резерва.
- 5 Предоставление работникам возможности полностью раскрыть свой потенциал.

Внедрение предложенных мероприятий будет способствовать повышению трудового потенциала сотрудников в организации.

Подводя итог из всех рекомендаций, предложенных выше, можно с уверенностью сказать, что отелю ООО «АНК.ОР» есть к чему стремиться для улучшения качества обслуживания своих постоянных и потенциальных гостей.

Таким образом, разработанная антикризисная программа является достаточно эффективной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверина, Т.А., Авдеева, Е.А., Курбатова, Т.М. О создании системы антикризисного управления на предприятии в условиях неопределенности // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 132–140.
- 2 Антикризисное управление в структурных схемах: учебное пособие / составители Т.А. Аверина, С.А. Баркалов. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2022. – 190 с.
- 3 Антикризисное управление. Теория и практика: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Экономика» / А. О. Блинов, В. Я. Захаров, И. В. Захаров [и др.]; под редакцией В. Я. Захарова. – 5-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 336 с.
- 4 Афанасьева, К.Э., Попова, И.Н. Экономические методы антикризисного управления предприятием в современных условиях // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». – 2022. – № 01. – С. 694–700.
- 5 Бармута, К.А. Совершенствование механизма и программ антикризисного управления промышленными предприятиями // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27 (1). – С. 22–29.
- 6 Барсов, А.К. Сущность и основы антикризисного управления предприятием // Вестник науки и образования. – 2021. – № 7 (110). Часть 1. – С. 50–52.
- 7 Бородина, В.Ф. (2021). Разработка стратегий защиты рыночных позиций. М.: Академия. – С. 26.
- 8 Бурдонов, И.Л. (2022). Методы анализа внешней среды в стратегическом управлении. Хабаровск: Издательство ДВГТУ. – С. 10
- 9 Бутрова, Е.В. Особенности антикризисного управления предприятием в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 3. – С. 579–590.

10 Василенко, В.А. Антикризисное управление предприятием: учеб. пособие. М.: ЦУЛ, 2020. - 504 с.

11 Васин, Т.М., Субботина Т.Н. Анализ антикризисного управления предприятиями в условиях пандемии Covid-19 // Journal of Economy and Business. – 2022. – № 2 (84). – С. 21–25.

12 Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского. А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. - СПб.: ПИТЕР, 2023.-576 с.

13 Герасименко, М.Я. (2020). Оборонительная стратегия: теоретические и практические аспекты. Владивосток: Издательство ДВФУ. – С. 29.

14 Губин, В.А., Хандамова Э.Ф., Щепакин М.Б. Механизмы антикризисного управления предприятием в условиях перманентной нестабильности // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 5. – С. 1195–1210.

15 Гулевский, С.А. Корпоративная культура как фактор успешной реализации стратегии. Вестник бизнеса, 2021, № 3, с. 45-50.

16 Дьяков, С.А. Основы антикризисного управления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией Covid-19 / С.А. Дьяков, Абрамян М.Н., Д.А. Колесникова, Е.Р. Шабатура // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39 (1). – С. 134–140.

17 Егоров, С.О. Классификация антикризисных стратегий предприятия // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 508–512.

18 Егоров, С.О., Рыбкина М.В. Риски как объект антикризисного управления предприятием // Международный научный журнал «Символ науки». – 2022. – № 6–1. – С. 35–38.

19 Жданов, В.В. Антикризисная диагностика организации // Государство и регионы. Серия: Экономика и предпринимательство. - 2021. - 123 с.

20 Зайцева, Т.Д. Этика бизнеса и стратегическое управление. Управление и бизнес, 2023, № 2, с. 37-45.

21 Ивашенко, С.С. Анализ влияния экономической ситуации на предпринимательскую деятельность. Экономика и управление, 2021, № 2, с. 23-30.

22 Кирич, Н.Б. Антикризисная стратегия - условие стабильного развития предприятия / Н.Б. Кирич, Н.Е. Юрик // Устойчивое развитие экономики. - 2020. - №4. - С.40-47.

23 Ковалёва, И.Е. Мониторинг и оценка результатов реализации стратегий. Журнал управления, 2023, № 1, с. 77-85.

24 Копа, М.В. Обобщение подходов к определению сущности антикризисного управления // Управление риском. - 2020. - №21. - С. 164-166. [Электронный ресурс]. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/40503/view> (дата обращения: 04.05.2025).

25 Короткова, Э. М. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э. М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2020. - 432 с.

26 Крибс, А.Э. Стратегическое управление: теории и практики. Москва: Издательский дом, 2019. – С. 33.

27 Ксенофонтова, А.Ю. Процессный подход предприятием в контексте антикризисного развития пространство. - 2020. - №15. - С.155-158.

28 Кундиус, В.А., Сергиенко О.В. Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 204–212.

29 Лутицкая, Ж.С. Методы анализа внешней среды антикризисной стратегии взаимодействия производственного предприятия с ее элементами // Бизнес - Информ. - 2020. - № 9. - С. 86-90.

30 Николаев, В.Г. Антикризисное управление учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01/ Николаев В.Г., Спановский В.А. – М.: Научный консультант, 2022. – 138 с.

31 Попов, Р.А. Антикризисное управление: учебник. - М.: Высш.шк, 2021.-429 с.

32 Региональные меры поддержки // Мой бизнес Амурская область [Электронный ресурс]. URL: <https://business.amurobl.ru/regionalmeasures> (дата обращения: 04.05.2025).

33 Рябичева, О.И., Ибрагимова Д.Б., Эминова А.М. Антикризисное управление предприятием // Научно-практический журнал. – 2022. – № 3, том 8. – С. 766–772.

34 Сапунова, Т.А., Сапунов А.В. Антикризисное управление бизнесом в условиях пандемии коронавируса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39 (1). – С. 299–303.

35 Соколов, Н.А. Управление изменениями в процессе реализации стратегии. Журнал организационных исследований, 2023, № 2, с. 52-60.

36 Стешенко, О.Д. Антикризисное управление в условиях пандемии / Вестник экономики транспорта и индустрии. Менеджмент и маркетинг. - 2020. - №70-71.-С. 75-82.

37 Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: Под ред. Градова А.П., Крина Б.И. и др. - СПб.: Специальная литература. 2021. - 512 с.

38 Сурков, И.Н. Оценка эффективности стратегий в бизнесе. Научные статьи по бизнесу, 2021, № 4, с. 15-22.

39 Сытник, Л.С. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием. - Донецк: НЭП НАН Украины, 2020. - 504 с.

40 Трофимова, Н.Н. Стратегические аспекты антикризисного управления предприятиями в период пандемии Covid-19 // Вестник университета. – 2020. – № 11. – С. 59–66.

41 Фахртдинов, Р.Ф., Ширяева Г.Ф. Понятие, сущность и методы антикризисного управления в организации // Экономика и социум. – 2019. – № 3 (58). – С. 457–461.

42 Фрум, О.Л. Методический подход к выявлению внутренних кризисов развития предприятия Экономика продовольственной отрасли. - 2021. -№4(12). -С. 16-20.

43 Хандий, А.А. Антикризисные инструменты управления предприятием: практические аспекты реализации // Маркетинг и менеджмент инноваций. - 2022. - № 4. - С. 186-192.

44 Хоменко, Е.Б. Антикризисное управление организацией: от теоретических положений к практическим действиям // Вестник Удмуртского университета. – 2024. – Т. 34, вып. 6. – С. 1062–1068.

45 Черноштан, Г.Г. Экономическая диагностика как средство усовершенствования корпоративных отношений // Научные работы Национального университета пищевых технологий. - 2021. - №18. - С. 65-70.

46 Чернявский, А. Д. Антикризисное управление: учеб, пособие / А. Д. Чернявский. - К.: МАУЛ, 2020. - 208 с.

47 Шкода, В.В. Стратегии антикризисного управления современным предприятием / В. В. Шкода, А. В. Кальянов // Научные труды МАУЛ. - 2023. - №42(3). - С. 167-175.

48 Штангрет, А.М. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие / А.М. Штангрет. О.И. Копылюк. - М.: Знание, 2022. - 335 с.

49 Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2020. - 670 с.

50 Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. - Спо.: Специальная литература, 2024.-414 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс

ИНН 2801100723
КПП 280101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	9 915	9 072	8 649
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 592	1 643	796
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	1 901	904	916
	БАЛАНС	1600	14 409	11 618	10 361
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	10 787	3 690	884
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	3 622	7 928	9 478
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	14 409	11 618	10 361

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 года.</i>	<i>На 31 декабря 2023 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	39 371	30 109
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(31 518)	(26 796)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	3 749	3 546
	Прочие расходы	2350	(4 071)	(3 623)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(435)	(337)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7 096	2 899

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

PEST анализ

Таблица Б.1 – PEST-анализ для ООО «АНК.ОР»

События, тенденции, связанные с фактором	Характеристика влияния	Вектор влияния
1	2	3
Политические факторы		
1. Регулирование пищевой безопасности	Законодательство, касающееся стандартов безопасности и гигиены.	+
2. Налоговая политика	Изменения в налогообложении, субсидии для бизнеса.	+
3. Лицензирование	Процесс получения лицензий на продажу алкоголя и функционирование предприятия.	+
4. Трудовое законодательство	Законы о занятости, минимальная заработная плата, рабочие условия.	+
5. Политическая стабильность	Уровень стабильности в стране или регионе, что может повлиять на поток туристов и местных клиентов.	+
Экономические факторы		
1. Экономический рост	Уровень дохода населения и его рост, что влияет на платежеспособность клиентов.	-
2. Безработица	Уровень безработицы в регионе, который может влиять на спрос на услуги.	+
3. Инфляция	Увеличение цен на продукты и услуги, что может повлиять на маржу прибыли.	+
4. Конкуренция	Наличие соперничающих организаций и других заведений общественного питания.	+
5. Состояние валютного рынка	Влияние колебаний валютных курсов на стоимость импортируемых продуктов.	+
Социальные факторы		
1. Демографические изменения	Структура населения, возрастные группы, уровень образования, культурные особенности.	+
2. Образ жизни	Увеличение занятости и стремление к удобству могут увеличить спрос на услуги доставки и готовую еду.	+
3. Место расположения	Популярность района, в котором расположена организация, и доступность для клиентов.	+

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Технологические факторы		
1. Интернет и социальные сети	Роль онлайн-продвижения и использование платформ.	+
2. Автоматизация процессов	Внедрение технологий для эффективного управления процессами (POS-системы, CRM-системы и др.).	+