

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1 Сущность и понятие антикризисного управления.....	5
1.2 Основные принципы антикризисного управления.....	6
1.3 Методы и инструменты антикризисного управления.....	8
ГЛАВА 2 РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕЛКАЗДРЕВ».....	12
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БелКазДрев».....	12
2.2 Определение критериев кризисной ситуации в ООО «БелКазДрев».....	18
2.3 Практические рекомендации по улучшению управления для преодоления кризиса.....	20
ГЛАВА 3 ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	23
3.1 Оценка результативности внедрения механизма антикризисного управления.....	23
3.2 Анализ достигнутых результатов в ООО «БелКазДрев».....	25
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	27
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	30
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы антикризисного управления в современной экономике подчеркивает значимость эффективного реагирования фирм на возникающие экономические кризисы и трудные рыночные условия. Активность лесозаготовочного предприятия ООО «БелКазДрев» представляет собой пример организации, которая сталкивается с вызовами изменчивой рыночной среды, конкуренции и нестабильности цен на лесопродукцию.

Актуальность данной темы обусловлена растущей конкуренцией и ООО «БелКазДрев» как представитель лесопромышленного сектора также сталкивается с различными вызовами, такими как изменения цен на лесопродукцию, ограничения в сфере лесопромышленного управления, изменчивость законодательства и сырьевых показателей.

Подобные факторы могут привести к возникновению кризисных ситуаций в деятельности фирмы, что в свою очередь требует разработки системы антикризисного управления для обеспечения устойчивости и успешного развития предприятия.

Изучение проблем антикризисного управления на примере ООО «БелКазДрев» имеет важное практическое значение и призвано способствовать укреплению позиций предприятия на рынке и повышению эффективности его деятельности в условиях нестабильной экономической среды.

Целью данной курсовой работы является разработка механизма антикризисного управления в рамках ООО «БелКазДрев» с целью улучшения устойчивости и эффективности деятельности предприятия в условиях экономических трудностей.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и понятие антикризисного управления;
- изучить основные принципы антикризисного управления;
- рассмотреть методы и инструменты антикризисного управления;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «БелКазДрев»;
- определить критерии кризисной ситуации в ООО «БелКазДрев»;
- предложить пути по улучшению управления для преодоления кризиса;

– оценить результативность внедрения механизма антикризисного управления;

– проанализировать достигнутые результаты в ООО «БелКазДрев».

Объектом исследования выступает деятельность лесозаготовочного предприятия ООО «БелКазДрев», а предметом – механизм антикризисного управления, который будет разработан и реализован на данном предприятии.

Для достижения поставленных целей и выполнения задач будут использованы следующие методы исследования: анализ статистических данных, кейс-стадии, методы экономического анализа и прогнозирования, консультации с экспертами и составление рекомендаций на основе полученных результатов.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и понятие антикризисного управления

Антикризисное управление представляет собой систему мероприятий, направленных на предотвращение возникновения кризисных ситуаций в организации или на эффективное управление ими в случае их возникновения. Оно стремится обеспечить устойчивость и способность предприятия реагировать на внешние и внутренние угрозы, минимизировать риски и обеспечить его успешное функционирование в условиях нестабильной рыночной среды [15, с. 68].

Сущность антикризисного управления заключается в постоянном анализе и оценке текущего состояния организации, выявлении потенциальных опасностей, разработке стратегий и тактик, а также принятии оперативных мер для предотвращения или преодоления кризисных ситуаций. Оно включает в себя управление финансовыми и операционными рисками, управление изменениями, мониторинг возможных угроз и принятие комплексных решений для минимизации негативных последствий кризисных явлений.

Цель антикризисного управления заключается в обеспечении устойчивости организации, сохранении её репутации, сбережении ресурсов и возможности реализовывать стратегические цели даже в условиях экономических трудностей. Ключевыми принципами антикризисного управления являются гибкость, инновационность, адаптивность и оперативность в принятии решений.

Эффективное антикризисное управление позволяет предприятию не только выживать в условиях нестабильности, но и создавать условия для развития и укрепления конкурентных позиций на рынке.

Антикризисное управление включает в себя не только планирование и стратегическое прогнозирование, но и активное реагирование на изменения внешней и внутренней среды. Это важно для обеспечения оперативности в принятии решений и управлении рисками.

Кроме того, антикризисное управление предполагает также управление коммуникациями, как внутри организации, так и с внешними стейкхолдерами.

Эффективное информационное взаимодействие и открытость помогают вовремя выявлять проблемы и находить оптимальные решения [13, с. 28].

Для успешной практической реализации антикризисного управления необходимо также обеспечить подготовку и поддержку персонала, выстраивая процессы обучения, мотивации и вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений. Кадры, предприятию важны для успешного функционирования и преодоления кризисных ситуаций.

Итак, антикризисное управление является ключевым инструментом для обеспечения стабильности и устойчивости предприятия в переменчивых условиях современного бизнеса. Грамотное и комплексное управление рисками и кризисами способствует развитию организации, поддержанию её конкурентных преимуществ и долгосрочной устойчивости на рынке.

Важным аспектом антикризисного управления является также построение системы мониторинга и контроля за реализацией предпринимаемых мер, что позволяет оперативно корректировать стратегию действий и принимать дополнительные меры в случае необходимости. Регулярные анализы и оценки результатов деятельности позволяют оценить эффективность принятых решений и оптимизировать процессы управления для достижения лучших результатов.

Использование современных инструментов аналитики, прогнозирования и управления данными позволяет добиваться более точных и надежных результатов, а также улучшить оперативность и эффективность принятия управленческих решений [4, с. 58].

Только совместными усилиями и конструктивным взаимодействием можно обеспечить эффективную защиту предприятия от кризисных ситуаций и сохранить его устойчивость и успешность на долгосрочной перспективе.

Для эффективной работы антикризисного управления также важно учитывать и анализировать опыт других компаний и организаций, а также изучать лучшие практики в данной области. Это может помочь выявить новые подходы и стратегии, которые могут быть применены в своей организации для повышения эффективности управления кризисными ситуациями.

Таким образом антикризисное управление – это не временная мера, которая применяется только в случае возникновения кризиса, а это постоянный процесс, который должен быть интегрирован в общую стратегию и деятельность организации. При этом постоянное развитие и совершенствование системы антикризисного управления позволит поддерживать устойчивость и конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

1.2 Основные принципы антикризисного управления

Сущность принципов антикризисного управления заключается в создании системы управления, направленной на предотвращение, минимизацию и успешное преодоление кризисных ситуаций. Принципы антикризисного управления обеспечивают структурированный подход к управлению рисками, анализу ситуации и разработке стратегий, необходимых для эффективной защиты и развития организации в условиях кризиса.

Эти принципы помогают организации быть готовой к переменам, управлять возможными угрозами и бороться с кризисными ситуациями. Они становятся основой для построения системы управления, которая способна обеспечить стабильность и устойчивость организации в условиях неопределенности и непредвиденных обстоятельств.

Сущность принципов антикризисного управления заключается также в развитии управленческой культуры организации, позволяющей эффективно реагировать на вызовы современного бизнеса и достигать стратегических целей, несмотря на возможность возникновения кризисов [19, с. 44].

Принципы антикризисного управления являются основными принципами управления организацией в условиях нестабильности, необходимыми для обеспечения успешного функционирования и развития организации в непредсказуемом окружении.

Основные принципы антикризисного управления включают в себя следующее:

1. Проактивный подход: важно не только реагировать на возникшие проблемы, но и предпринимать действия заранее для предотвращения кризисных ситуаций. Проактивное управление рисками и анализ потенциальных угроз позволяют снизить вероятность возникновения кризисов.

2. Комплексный подход: антикризисное управление должно охватывать все аспекты деятельности организации, включая финансы, кадры, маркетинг, производство и т.д. Только комплексный подход позволяет эффективно управлять всеми аспектами рисков и кризисных ситуаций.

3. Гибкость и адаптивность: организации должны быть гибкими и способными быстро адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке. Гибкость в принятии решений и умение быстро менять стратегию помогают успешно преодолевать кризисные ситуации.

4. Ресурсная эффективность: использование ресурсов организации с максимальной эффективностью и целесообразностью позволяет сократить издержки и минимизировать финансовые потери в условиях кризиса.

5. Прозрачность и коммуникация: важно обеспечить открытость и эффективное взаимодействие как внутри организации, так и с внешними

стейкхолдерами. Качественная коммуникация помогает быстро выявлять проблемы и находить оптимальные решения.

6. Обучение и развитие персонала: подготовка и развитие сотрудников является важным компонентом антикризисного управления. Обученные и мотивированные сотрудники способны быстро реагировать на кризисные ситуации и принимать компетентные решения [22, с. 39].

Установление четких целей и стратегий, которые организация должна достичь в условиях кризиса. Это помогает определить приоритеты, выделить основные направления деятельности и обеспечить эффективное управление в условиях нестабильности.

Руководители должны быть способны эффективно координировать действия сотрудников, мотивировать их на достижение общих целей, поддерживать командный дух и доверие в коллективе.

Регулярный мониторинг результатов и анализ проведенных действий помогает оптимизировать процессы управления и принимать обоснованные управленческие решения в условиях кризиса [1, с. 109].

Таким образом принципы антикризисного управления играют важную роль в обеспечении стабильности и устойчивости организации в условиях кризиса. Они помогают предотвращать кризисные ситуации, эффективно управлять рисками и быстро реагировать на изменения на рынке, обеспечивая успешное преодоление кризисов. Принципы антикризисного управления формируют основу для современной системы управления организацией, направленной на минимизацию возможных угроз и достижение стратегических целей. Их сущность заключается в построении структурированного подхода к управлению рисками, усилению управленческой культуры и повышении гибкости и адаптивности организации в условиях перемен. Применение принципов антикризисного управления позволяет организациям эффективно управлять кризисными ситуациями и обеспечивать свою конкурентоспособность и выживаемость в переменчивом и нестабильном бизнес-окружении.

1.3 Методы и инструменты антикризисного управления

Для успешной реализации принципов антикризисного управления необходимо использовать различные методы и инструменты. Некоторые из них включают в себя:

1. Кризисное планирование. Разработка стратегий и планов действий для реагирования на кризисные ситуации, включая разработку планов эвакуации, коммуникационных стратегий и др.

2. Мониторинг и анализ. Регулярное отслеживание изменений во внешней и внутренней среде организации с целью выявления потенциальных кризисов и оценки их влияния.

3. Финансовый анализ. Оценка финансового состояния организации и разработка финансовых стратегии для стабилизации ситуации и улучшения финансовых показателей.

4. Управление рисками. Идентификация, оценка и управление рисками, которые могут привести к кризисам, в том числе финансовыми, операционными, репутационными и прочими рисками.

5. Кризисное коммуникации. Разработка и реализация стратегий коммуникации с заинтересованными сторонами, сотрудниками и общественностью в период кризиса для минимизации негативного воздействия на репутацию организации.

6. Обучение и развитие персонала. Проведение обучения и тренингов для сотрудников по действиям в кризисных ситуациях, развитие их лидерских и коммуникационных навыков.

7. Контроль и оценка. Постоянный контроль и оценка действий, принимаемых в рамках антикризисного управления, для корректировки стратегий и планов действий в соответствии с изменениями обстановки [23, с. 128].

Успешное использование указанных методов и инструментов помогает организации не только эффективно управлять кризисами, но и развивать свою устойчивость и адаптивность к переменам, повышая ее конкурентоспособность и уровень защиты от негативного воздействия внешних факторов.

Дополнительно к перечисленным методам и инструментам, важным аспектом антикризисного управления является формирование плана управления кризисной ситуацией, который включает в себя действия и ответы на различные кризисные сценарии. План должен быть разработан заранее и включать четко определенные процедуры, роли и обязанности сотрудников, контактные данные для связи в случае кризиса, а также инструкции по взаимодействию с внешними стейкхолдерами и общественностью.

Рациональное управление кризисами требует ясного понимания и учета стратегических целей и приоритетов организации, а также их соответствия текущим действиям и решениям. Хорошо спланированная и координированная работа по антикризисному управлению предоставляет организации необходимую основу для эффективного преодоления кризисных ситуаций и дальнейшего успешного развития.

Также критическим фактором является управление репутацией. Кризисы могут серьезно поставить под угрозу репутацию организации, что может

негативно сказаться на ее бренде и долгосрочной успешности. Поэтому важно разрабатывать и реализовывать стратегии по поддержанию положительной репутации и контролю над рисками, которые могут ее подорвать, с целью минимизации негативных последствий кризисных ситуаций.

Сотрудничество с внешними партнерами, экспертами и консультантами также может оказаться весьма полезным. Поддержка специалистов с опытом в области антикризисного управления может помочь организации развить эффективные стратегии и действия для преодоления кризисов, а также обеспечить доступ к дополнительным ресурсам и знаниям [8, с. 55].

Современные технологии могут значительно повысить оперативность обмена информацией, координацию действий, мониторинг изменений и принятие важных решений в условиях кризиса. Внедрение программного обеспечения для управления кризисами, средств коммуникации, аналитики данных и других IT-инструментов позволит организации лучше подготовиться и эффективнее управлять кризисами.

Организация должна быть в курсе актуального законодательства и нормативов по обеспечению безопасности и управлению рисками, следовать им и вовремя вносить соответствующие коррективы в свою деятельность. Это позволит минимизировать возможные юридические и финансовые риски, связанные с кризисными ситуациями.

Развитие партнерских отношений и сетей взаимодействия с другими организациями, государственными структурами и общественными организациями также способствует улучшению антикризисного управления. Обмен опытом, ресурсами и информацией с партнерами может быть полезным в создании совместных стратегий преодоления кризисных ситуаций и обеспечении взаимной поддержки в экстренных ситуациях.

Поддерживать реконструирование планов антикризисного управления в соответствии с изменяющейся средой, проводя регулярные тренинги и упражнения, оценку действий на предмет эффективности и взаимодействие с различными отделами и уровнями иерархии – только тогда качественно компания сможет выйти из кризиса в сильном состоянии.

В кризисной ситуации способность эффективно управлять своими эмоциями, демонстрировать эмпатию, адекватно коммуницировать с коллегами, сотрудниками, сотрудничать и поддерживать связи с внешними стейкхолдерами становится жизненно важной. Поддержание доверительных отношений, понимание и уважение позиций всех затронутых сторон помогает преодолеть кризис, сокращает конфликты и способствует коллективной работе в решении проблем [20, с. 84].

Стоит подчеркнуть необходимость поддержания прозрачной и эффективной коммуникации в процессе антикризисного управления. Информация должна быть распространена быстро и четко, сотрудники должны иметь доступ к необходимым данным и инструкциям, а руководство – к отзывам и предложениям сотрудников. Открытость и своевременность обмена информацией помогает предотвратить слухи, панику и недопонимания, обеспечивает единство действий и выстраивает доверительное отношение в коллективе.

Проведение тренингов, семинаров, кейс-стади и различных обучающих мероприятий помогут сотрудникам приобрести навыки управления кризисными ситуациями, управления стрессом, принятия решений в условиях неопределенности и другие компетенции, необходимые для эффективного реагирования на кризисы.

Таким образом успешное антикризисное управление – это взаимодействие множества факторов, включая технологические, юридические, социальные, коммуникативные аспекты, а также грамотное управление людским капиталом и способность реагировать на переменные ситуации быстро и гибко.

ГЛАВА 2

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕЛКАЗДРЕВ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БелКазДрев»

ООО «БелКазДрев», создано на основании решения Учредителя и зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР) 08.10.2018 г.

Юридический адрес: Минская область, Столбцовский район, г. Столбцы, ул. Задворьенская, д. 2.

Форма собственности ООО «БелКазДрев» частная. ООО «БелКазДрев» руководствуется в своей деятельности законодательством Республики Беларусь, Уставом предприятия, решениями Учредителей.

ООО «БелКазДрев» является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основным видом деятельности ООО «БелКазДрев» является лесозаготовки, а так же иные виды деятельности, предусмотренные Уставом.

В состав имущества ООО «БелКазДрев» входят оборотные средства, долгосрочные активы, фонды, а также иные ценности, стоимость которых отражаются на балансе предприятия.

Источниками формирования имущества ООО «БелКазДрев» являются:

- взносы Учредителей в уставный фонд предприятия;
- доходы от реализации своей продукции, работ и услуг;
- доходы от оказания услуг населению;
- доходы за выполненные и оказанные услуги и работы по хозяйственным договорам;
- иные источники, не запрещенные законодательными актами Республики Беларусь.

Чистая (после уплаты всех налогов и других обязательных платежей) прибыль, образуемая из собственных доходов ООО «БелКазДрев» остается в

его распоряжении и распределяется в соответствии с решениями Совета Учредителей.

В ООО «БелКазДрев» используется линейная структура аппарата управления. Плюсами данного вида структур является следующее:

На рисунке 1.1 приведена организационная структура ООО «БелКазДрев».

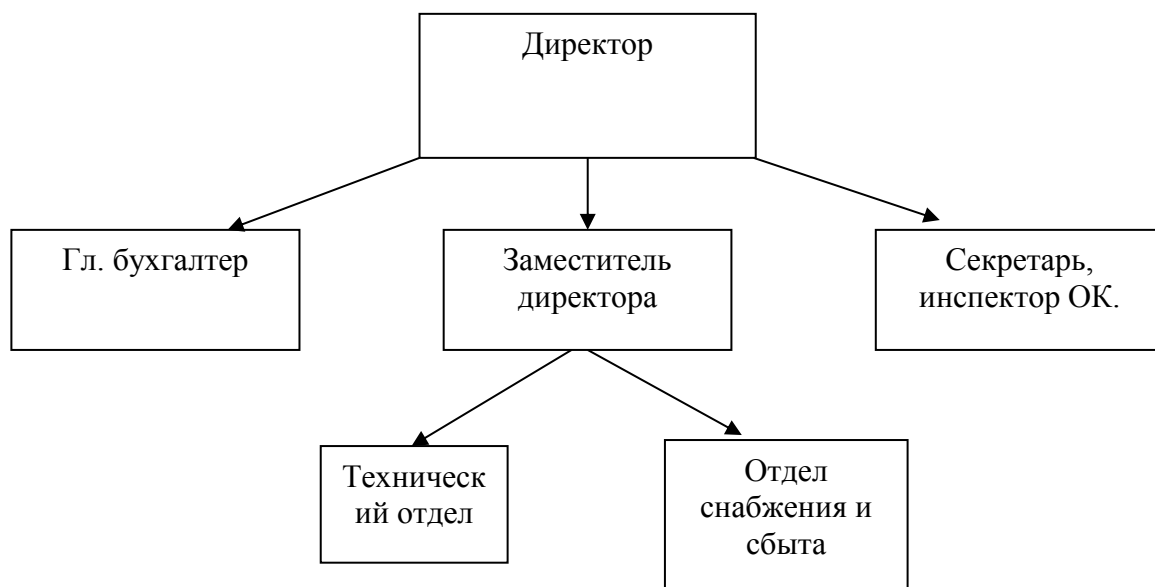


Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «БелКазДрев»

Примечание – Источник: собственная разработка

Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений, простота и четкость подчинения. Минусы: каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению предприятием.

На основании представленной схемы организационной структуры можно сделать выводы о том, что в ООО «БелКазДрев» используется линейная структура аппарата управления. Плюсами данного вида структур является следующее: руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений, простота и четкость подчинения. Минусы: каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению предприятием.

Директор предприятия является единоличным исполнительным органом предприятия. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью ООО «БелКазДрев» в соответствии с законодательством и Уставом. С Директором заключен контракт на срок не менее одного года в соответствии с законодательством, на основании контракта директор осуществляет следующие функции:

- текущее руководство деятельностью ООО «БелКазДрев»;
- обеспечивает выполнение решений учредителя;
- без доверенности действует от имени ООО «БелКазДрев», представляет его интересы в отношениях со всеми организациями, физическими лицами, государственными органами и Участниками;
- по истечении каждого финансового года в срок до 1 марта следующего года представляет на утверждение высшего органа управления ООО «БелКазДрев» годовой балансовый отчет и предложения о распределении прибыли;
- решает другие вопросы, связанные с предпринимательской деятельностью ООО «БелКазДрев» и не отнесенные законодательством или Уставом к компетенции учредителя.

Организационными вопросами деятельности в ООО «БелКазДрев» занимается заместитель директора. В его компетенцию входит общее руководство процессом, вопросы снабжения и сбыта, оформление все необходимой документации и согласований по сертификации, организация автоперевозок.

В подчинении заместителя директора находится начальник отдела снабжения и сбыта, заведующий складом.

Отдел кадров на предприятии отсутствует, вопросами кадрового состава занимается инспектор по кадрам.

Кадровая политика ООО «БелКазДрев» направлена на повышение образовательного и профессионального уровня работников предприятия. Она включает в себя следующие составляющие:

- набор персонала (создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям);
- отбор (оценка кандидатов и отбор лучших из резерва);
- определение структуры заработной платы и системы социальных льгот;
- профориентация и адаптация;
- обучение кадров;
- оценка трудовой деятельности персонально каждого работника;
- разработка методов перемещения работников (повышение, понижение, перевод, увольнение) на другие должности;

– подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе.

Руководство бухгалтерским учетом в организации осуществляет главный бухгалтер.

Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации в соответствии с ее учредительными документами.

Отдельной должности экономиста по планированию основных показателей на предприятии нет, как таковая планово-аналитическая работа в ООО «БелКазДрев» ведется бухгалтером и заместителем директора.

Аналитическая работа на предприятии ограничивается составлением в конце года пояснительной записки, в которой работники бухгалтерии анализируют ограниченное количество показателей финансово-хозяйственной деятельности (как правило, это расчет чистых активов, и ряда коэффициентов по финансовому состоянию предприятия).

Договорной дисциплиной и взаимоотношениями с подрядчиками занимается директор ООО «БелКазДрев».

Все сделки ООО «БелКазДрев» оформляются договорами, которые соответствуют действующему законодательству. В них оговорены предмет договора, сроки и порядок оказания, порядок оплаты, ответственность сторон, срок действия и форс-мажорные обстоятельства. К договорам составляется спецификация, в которой оговорены: вид услуг, стоимость за услуг, количество услуг, общая стоимость, ставка и сумма НДС, общая стоимость по договору.

Так же обязательной принадлежностью договоров ООО «БелКазДрев» и его деловых партнеров являются протоколы согласования цен.

Положительной тенденцией в коммерческой деятельности ООО «БелКазДрев» является то, что на предприятии сложились долгосрочные партнерские отношения, как с заказчиками и подрядчиками, так и с клиентами. Это способствует более ритмичному развитию и наращиванию оборота, дает возможность спланировать реальные объемы оказываемых услуг на перспективу.

Рекламная деятельность предприятия ограничивается рекламой в периодических изданиях, справочниках, рекламных изданиях, а также в интернете.

Основная цель рекламы ООО «БелКазДрев» – напоминающая.

Изучением рынка, в пределах своей компетенции и опыты занимаются директор, начальник отдела снабжения и сбыта.

Организационная структура управления коммерческой службы представлена в приложении А.

Основные показатели технико-экономической деятельности ООО «БелКазДрев» за 2020-2022 гг. представлены в таблице 2.1 (Приложение Б-Д)

Таблица 2.1 – Основные показатели технико-экономической деятельности ООО «БелКазДрев» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 от 2021, (+; -)	Темпы роста, 2022 от 2021, %
Объем производства продукции (работ, услуг), тыс. р.	54 409	61 147	68 135	+6 738	112,4
Среднесписочная численность работников, чел.	1 067	1 022	1 102	-45	95,8
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. р.	50,99	59,83	61,15	+8,84	117,3
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс.р.	25 089	25 494	29 452	+405	101,6
Фондоотдача основных средств, р./р.	2,17	2,40	2,61	+0,23	110,6
Фонд заработной платы, тыс. р.	1 045,7	1 122,2	1 135,2	+76,5	107,3
Среднегодовая заработная плата, р.	980	1098	1137	+118	112,0
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс.р.	54 409	61 147	63 185	+6 738	112,4
Полная себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. р.	46 658	51 582	56 252	4 924	110,6
Доходы по финансовой деятельности, тыс.р.	3 432	4 190	5 260	+758	122,1
Прочие доходы по финансовой деятельности, тыс.р.	-	-	-	-	-
Расходы по финансовой деятельности, тыс.р.	5 022	4 257	5 357	-765	84,8
В том числе: проценты к уплате, тыс.р.	676	783	891	+107	115,8

Прочие расходы по финансовой деятельности, тыс.р.	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) за отчетный период, тыс.р.	7 751	9 565	9 952	+1 814	123,4
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс.р.	3 635	5 392	6 354	+1 757	148,3
Рентабельность продаж, %	7,8	10,5	12,8	+2,7	134,6
Коэффициент текущей ликвидности на конец года	1,69	1,95	2,05	+0,26	115,4
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец года	0,41	0,49	0,51	+0,08	119,5
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец года	0,36	0,37	0,39	+0,01	102,8

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что в целом предприятие за отчетный 2021 год работало несколько лучше по сравнению с 2020 годом. Так, прибыль 2021 года составила 5392,0 тыс. р., что на 1757 тыс. р. (или на 48,3 %) больше, чем в 2020 году, а за отчетный период составила 9565 тыс. р.

Величина среднегодовой стоимости основных производственных средств в 2021 году составила 25494 тыс. р., что на 405,0 тыс. р. выше по сравнению с 2020 годом.

Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) увеличилась на 6738,0 тыс. р. и составила 61147 тыс. р. по сравнению с 2020 годом. Увеличилась полная себестоимость по сравнению с 2020 годом на 4924,0 тыс. р.

Фондоотдача основных средств в 2021 году составила 2,40, что в процентном отношении изменилась в сторону увеличения на 0,23%.

Фонд заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличился на 76,5 тыс. руб. или на 7,3%.

Доходы по финансовой деятельности предприятия в 2021 году увеличились по сравнению с 2020 годом на 758,0 тыс. р., однако уменьшились расходы по финансовой деятельности по сравнению с 2020 годом на 765,0 тыс. р., что в процентном отношении составило 84,8%.

Величина рентабельность продаж в 2021 году увеличилась на 2,7 % и составила 10,5 %.

Таким образом необходимо отметить, что величина коэффициента текущей ликвидности в 2021 году составила 1,95, а в 2020 году – 1,69, то есть увеличилась на 0,26 и выше нормативного значения, которое для предприятий промышленности составляет 1,7. Такие изменения положительно характеризуют деятельность ООО «БелКазДрев». Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами как в 2021 году, так и 2020 году превысил нормативное значение и составил 0,37, 0,36.

2.2 Определение критериев кризисной ситуации в ООО «БелКазДрев»

Анализ антикризисного управления в ООО «БелКазДрев» представляет собой процесс оценки и анализа механизмов управления, принимаемых мер и стратегий, направленных на предотвращение кризисных ситуаций или эффективное преодоление уже возникших проблем.

Одним из ключевых элементов антикризисного управления является анализ финансового состояния предприятия. Это включает в себя оценку текущих финансовых показателей, уровня ликвидности, платежеспособности и финансовых ресурсов компании. Понимание финансового состояния поможет определить возможные уязвимые места и разработать эффективные меры по их устранению.

Другим важным аспектом анализа антикризисного управления является оценка рисков и управление ними. Это включает в себя выявление возможных угроз для бизнеса, анализ внешних и внутренних факторов, способствующих возникновению кризисных ситуаций, и разработку стратегий по их минимизации или предотвращению.

Также необходимо провести анализ эффективности управления персоналом в условиях кризиса. Это включает в себя оценку мотивации сотрудников, их уровня удовлетворенности работой, степени вовлеченности в достижение целей компании, а также разработку мер по поддержке персонала в условиях нестабильности.

Важным аспектом анализа антикризисного управления также является оценка внутренних процессов и систем управления на предприятии. Это включает в себя анализ эффективности производственных процессов, механизмов контроля и отчетности, а также возможности оптимизации и улучшения управленческих решений.

Проведем краткий анализ антикризисного управления в ООО «БелКазДрев» на основе имеющейся информации о компании:

1. Финансовое состояние. Компания имеет хорошие финансовые показатели, высокую ликвидность и платежеспособность. Однако возможно, стоит более внимательно изучить структуру задолженности и резервы компании для преодоления кризисных ситуаций.

2. Управление рисками. Организация имеет разработанную систему управления рисками с четко определенными процедурами и механизмами анализа возможных угроз. Однако необходимо более активное применение антикризисных мер на практике.

3. Управление персоналом. Сотрудники компании проявляют хорошую мотивацию и вовлеченность в работу, что положительно сказывается на эффективности бизнеса. Однако может быть полезно усилить программы обучения и развития персонала для улучшения их квалификации в условиях кризиса.

4. Внутренние процессы и системы управления. Процессы производства и управления в компании хорошо организованы, однако стоит уделить внимание более гибким системам управления, способным адаптироваться к изменчивым условиям рынка.

Исходя из проведенного краткого анализа, можно сделать вывод, что у ООО «БелКазДрев» имеются хорошие основы для антикризисного управления, но все же существует потенциал для улучшения системы предотвращения и преодоления кризисных ситуаций. Рекомендуется углубленное изучение указанных аспектов и разработка дальнейших действий по укреплению антикризисного управления.

Анализ критериев влияния кризисной ситуации:

1. Проблема с техническими сбоями в оборудовании.

Суть проблемы: Недостаточное использование производственной мощности из-за технических сбоев может привести к простоям и снижению производительности.

Влияние: Это приводит к ухудшению качества продукции из-за возможных несоответствий стандартам и увеличению издержек из-за дополнительных ремонтов и обслуживания оборудования.

2. Рост числа конфликтов в коллективе.

Суть проблемы: Увеличение конфликтов в коллективе может отрицательно повлиять на командный дух, работоспособность сотрудников и взаимодействие внутри компании.

Влияние: Это может привести к снижению производительности труда, увеличению текучести кадров, подрыву доверия между сотрудниками и ухудшению общей атмосферы в организации.

3. Общее влияние на компанию.

Совокупное воздействие указанных проблем приводит к потенциальному снижению эффективности производственных процессов, падению качества продукции, срыву сроков поставок, увеличению издержек и потере клиентов.

Ослабление внутренней культуры компании и ухудшение взаимоотношений в коллективе препятствуют развитию и решению текущих проблем.

Рекомендации:

Оперативное устранение технических сбоев. Провести комплексную диагностику и ремонт оборудования, внедрить плановое техническое обслуживание для минимизации вероятности сбоев.

Управление конфликтами. Провести тренинги и семинары по управлению конфликтами, разработать систему мотивации и поощрения сотрудников, создать тимбилдинговые мероприятия для укрепления коллектива.

Внедрение системы мониторинга. Внедрить систему отслеживания ключевых показателей для оперативного выявления возможных проблем и мониторинга результата внедренных мер, что поможет быстро реагировать на кризисные ситуации.

Эффективное управление ресурсами. Оптимизировать производственные процессы, пересмотреть распределение ресурсов и обеспечить соответствующую поддержку сотрудникам для повышения производительности и качества работы.

Таким образом для решения кризисной ситуации в ООО «БелКазДрев» необходимо активное устранение технических сбоев, управление конфликтами в коллективе, внедрение системы мониторинга и эффективное управление ресурсами. Путем совместных усилий и внедрения эффективных стратегий можно преодолеть текущие проблемы и обеспечить устойчивое развитие компании.