Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова»

Факультет Менеджмента

Кафедра теории менеджмента и бизнес-технологий

**ОТЧЁТ**

**о прохождении преддипломной практики**

студента Королёва Григория Вячеславовича

группы №1410 очной формы обучения

Место прохождения практики: ООО «Лотос Премиум»; РФ, 111152, г. Москва,   
ул. Электродная, д. 4Б, офис 207

Дата начала практики: 30.03.2020 г.

Дата окончания практики: 24.05.2020 г.

Печать

Руководитель практики от организации:

генеральный директор ООО «Лотос Премиум»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Грасенков Андрей Николаевич/

Руководитель практики от кафедры:

д.э.н., профессор, профессор кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Кулапов Михаил Николаевич/

Москва – 2020 г.

**Оглавление**

[Вступление 3](#_Toc41755638)

[Глава 1. Общие сведения об ООО «Лотос Премиум» 5](#_Toc41755639)

[1.1 Общая характеристика предприятия 5](#_Toc41755640)

[1.2 Стратегическая позиция ООО «Лотос Премиум» 6](#_Toc41755641)

[1.3 Система управления ООО «Лотос Премиум» 8](#_Toc41755642)

[1.3.1 Анализ системы управления ООО «Лотос Премиум» 8](#_Toc41755643)

[1.3.2 Социально-психологические аспекты управления в ООО «Лотос Премиум» 10](#_Toc41755644)

[1.3.3 Инновационные подходы к управлению в ООО «Лотос Премиум» 12](#_Toc41755645)

[1.4 Бизнес-планирование в ООО «Лотос Премиум» 15](#_Toc41755646)

[Глава 2. Анализ финансовой деятельности ООО «Лотос Премиум» 17](#_Toc41755647)

[2.1 Анализ эффективности экономической деятельности ООО «Лотос Премиум» 17](#_Toc41755648)

[2.2 Оценка рисков в ООО «Лотос Премиум» 22](#_Toc41755649)

[Глава 3. Предлагаемые рекомендации для ООО «Лотос Премиум» по выводу предприятия из кризисного состояния 25](#_Toc41755650)

[Заключение 27](#_Toc41755651)

[Список используемых источников: 28](#_Toc41755652)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 31](#_Toc41755653)

# **Вступление**

Преддипломная практика – это неотъемлемый элемент образовательного процесса по подготовке будущих специалистов во всех сферах деятельности.

Главная цель преддипломной практики – применение знаний и умений, полученных в РЭУ им. Г.В. Плеханова (направление 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) программы – «Менеджмент организации»), в реальных условиях действующей организации и совершенствование их на основе первичных практических навыков, компетенций, а также приобретение профессиональных навыков управления организацией и сбор первичных материалов для выполнения ВКР.

Цель преддипломной практики предопределила её задачи:

* приобретение навыков получения информации управленческо-организационного, экономического, социально-психологического, правового и иного характера, необходимых для выполнения ВКР;
* выработка навыков проведения углубленного анализа бизнес-процессов, структуры управления в организации и осуществление на этой основе организационного проектирования;
* получение практических навыков анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в т.ч. при принятии решений об инвестировании и финансировании, разработке стратегий и бизнес-планов развития организации и мер по их реализации;
* приобретение навыков по управлению, координации и мотивации деятельности персонала организации;
* выработка навыков контроля основных показателей хозяйственной деятельности с целью их диагностики, а также выявления причин возникновения кризисных ситуаций и своевременной корректировки управленческих решений;
* освоение и использование в управленческой деятельности современных методов и технологий;
* определение важнейших факторов, влияющих на уровень и динамику изучаемых показателей;
* изучение взаимосвязи исследуемой сферы деятельности предприятия со всеми сторонами и конечными результатами его функционирования.

Преддипломная практика проходила в ООО «Лотос Премиум», г. Москва, ул. Электродная, д. 4Б, офис 207.

Сроки проведения практики: 30.03.2020 – 24.05.2020 г.

Предмет исследования – деятельность предприятия.

Объект исследования – ООО «Лотос Премиум».

Структура работы: титульный лист, содержание, введение, основная часть, состоящая из трёх глав (первая глава – общая характеристика ООО «Лотос Премиум», стратегическая позиция исследуемого предприятия, анализ системы управления, включающий социально-психологические аспекты и инновационные подходы менеджмента, бизнес-планирование; вторая – анализ эффективности экономической деятельности ООО «Лотос Премиум» и оценка рисков), заключение, содержащее выводы по исследуемой тематике, список используемых источников и приложения в количестве 10 стр.

Источники информации: нормативно-правовые документы, учебная литература, сведения из периодической печати, открытые данные сети Internet; локальные нормативные документы ООО «Лотос Премиум»: Устав, штатное расписание, коллективный договор, бухгалтерский баланс и др.

# **Глава 1. Общие сведения об ООО «Лотос Премиум»**

**1.1 Общая характеристика предприятия**

ООО «Лотос Премиум» (полное название Общество с ограниченной ответственностью «Лотос Премиум») – перспективная организация, осуществляющая свою деятельность на российском рынке (прежнее наименование – ООО «Лотос – Недвижимость и Торговля»). Предприятие зарегистрировано 25.12.2009 г. Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве. Реквизиты: ОГРН 1097746835306, ИНН 7720674782, ОКПО 64531172, ОКАТО 45263583000, ОКТМО 45312000000 [2]. Генеральный директор – Грасенков А.Н.

Предприятие создано в соответствии с ГК РФ и ФЗ от 8.02.1998 г. N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3] для наиболее полного и качественного удовлетворения потребителей общества, в соответствии с уставными и пр. видами деятельности, разрешёнными российским законодательством.

Место нахождения предприятия: РФ, 111152, г. Москва, ул. Электродная, д. 4Б, оф. 207. По данному адресу располагается Исполнительный орган (генеральный директор) Общества и офис организации.

Форма собственности – частная [1].

По численности – это микропредприятие, т.к. в штатном расписании числятся 10 чел. (микро – до 15 чел.) [4]: генеральный директор, главный бухгалтер, 8 менеджеров по продажам.

Юридическое сопровождение ООО «Лотос Премиум» ведёт Московская аудиторская компания «СтолыпинЪ» [5] путём аутсорсинга. Курьерскую доставку осуществляют разные курьерские службы г. Москвы.

Специализация ООО «Лотос Премиум»:

* по ассортименту реализуемых товаров: непродовольственные;
* по признаку товарной специализации: специализированный (товары для дома).

Сфера деятельности ООО «Лотос Премиум» – импорт-экспорт товаров для дома и оптово-розничная торговля ими [1]. Принадлежность к отрасли: «Торговля оптовая и розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» (класс по ОКВЭД 2-47) [6].

Ассортимент исследуемого предприятия условно можно разделить на следующие группы:

* кухонная посуда (≈50% ассортимента);
* бытовая химия (≈25%);
* кухонные аксессуары (≈10%);
* сопутствующие товары (≈15%).

**1.2 Стратегическая позиция ООО «Лотос Премиум»**

Любое предприятие может продать продукт X (предоставить услугу Y), но то, что будет отличать продукт (услугу) от конкурентных аналогов – это составляющая корпоративной философии. Корпоративная философия представляет из себя набор принципов и устоявшихся убеждений, которых придерживаются все сотрудники организации с целью достижения общего успеха [7]. Структурированная бизнес-философия состоит из миссии, целей и задач предприятия.

Миссия ООО «Лотос Премиум»: «Мы работаем для того, чтобы наполнить Ваш дом функциональными и полезными для здоровья товарами, привнести удовольствие и комфорт в Ваш ежедневный домашний труд» [2].

Цели:

* наполнить каждый дом уютом, комфортом и превратить в удовольствие ежедневные хлопоты всех домохозяек;
* организовать дилерскую сеть по распространению продаваемой продукции;
* сформировать положительный имидж предприятия с целью клиентского доверия;
* осваивать новые виды продукции;
* максимизировать прибыльность своих операций [2].

Задачи:

* продажа товаров, способствующих повышению уровня комфортабельности жизни всех слоёв населения;
* охрана окружающей среды: трансляция здорового образа жизни путём продажи экологически чистых товаров народного потребления;
* создание рабочих мест;
* получение дохода за счёт реализации клиентам (потребителям) ассортиментной продукции.

Имидж предприятия – это сложная конструкция, состоящая из сравнительных оценок (характеристик) и основанная на восприятии организации общественностью или её персоналом [8]. Имидж ООО «Лотос Премиум» – позитивный: у предприятия есть постоянные поставщики и клиенты, которые удовлетворены качеством её работы и рекомендуют своим знакомым (так называемое «сарафанное радио»).

Кредо: «Инновации – это всегда путь к совершенству. Не останавливайся никогда!» Именно поэтому ООО «Лотос Премиум» уже больше десяти лет в авангарде новых идей. Организация предлагает российским потребителям высококачественные эксклюзивные товары для дома от европейских производителей. Вся продукция, реализуемая предприятием, изготовлена с применением современных технологий, экологична и безопасна. В то же время она удобна и проста в использовании.

Производственная структура – это комплекс подразделений предприятия и их взаимосвязь в процессе производства (реализации) товаров (услуг) [9]. Производственная структура ООО «Лотос Премиум» (рис. 1), как микропредприятия, отличается простотой и имеет два функциональных подразделения. Управление единолично осуществляет генеральный директор.

Рисунок 1 – Производственная структура ООО «Лотос Премиум» (авторская схема)

Стратегическое позиционирование – это отличие предприятия от конкурентов и обеспечение ценностей для конкретных сегментов потребителей [10]. Позиционирование – это место продукта (услуги) предприятия на рынке, которое определяет его уникальность по сравнению с альтернативными предложениями.

Стратегическое позиционирование исследуемого предприятия отличается от конкурентов тем, что вся продукция, реализуемая ООО «Лотос Премиум», экологически чистая: имеет соответствующие знаки на упаковке и сертификаты качества, соответствующие самым строгим европейским стандартам (UNI EN ISO 9001:2008). Так, например, поклонники здорового образа жизни и правильного питания ценят кухонную посуду с антипригарным каменным покрытием марок Greenline, StoneChef, Diamond за возможность готовить без добавления масла или любого др. жира, не опасаясь пригорания. При этом в приоритете всегда находится экологичность и качество ассортиментных товаров. Как доказательство, можно привести пример успешного и результативного четырёхлетнего сотрудничества ООО «Лотос Премиум» с немецкой компанией Warimex – производителем кухонной посуды марки StoneLine. Впоследствии производство кухонной посуды перенесли в Китай. Сразу снизилось качество товара. Переговоры не принесли желаемого результата: качество не вернулось на прежние позиции. В результате партнёрство было прервано.

Таким образом, можно утверждать. что исследуемое предприятие заботится как о своей репутации, так и о репутации реализуемой продукции, что отличает ООО «Лотос Премиум» от их конкурентов и является положительным условием для успешного ведения бизнеса.

**1.3 Система управления ООО «Лотос Премиум»**

## **1.3.1 Анализ системы управления ООО «Лотос Премиум»**

Организационная структура предприятия – это система, которая определяет, как отдельные действия сотрудников нацелены на достижение общих целей организации. Под действиями подразумеваются правила, роли и обязанности всех членов коллектива [11]. Наличие организационной структуры позволяет предприятиям оставаться эффективными и целенаправленными.

Организационная структура ООО «Лотос Премиум» линейная[[1]](#footnote-1) (рис. 2), что оправдано для небольших предприятий и позволяет генеральному директору единолично осуществлять весь спектр управленческой деятельности по отношению к коллективу, находящемуся в его подчинении. Линейная организационная структура – самый простой вид организационных структур. Его иерархия реализуется сверху вниз. В отличие от др. структур, специализированные и вспомогательные службы в таких организациях отсутствуют.

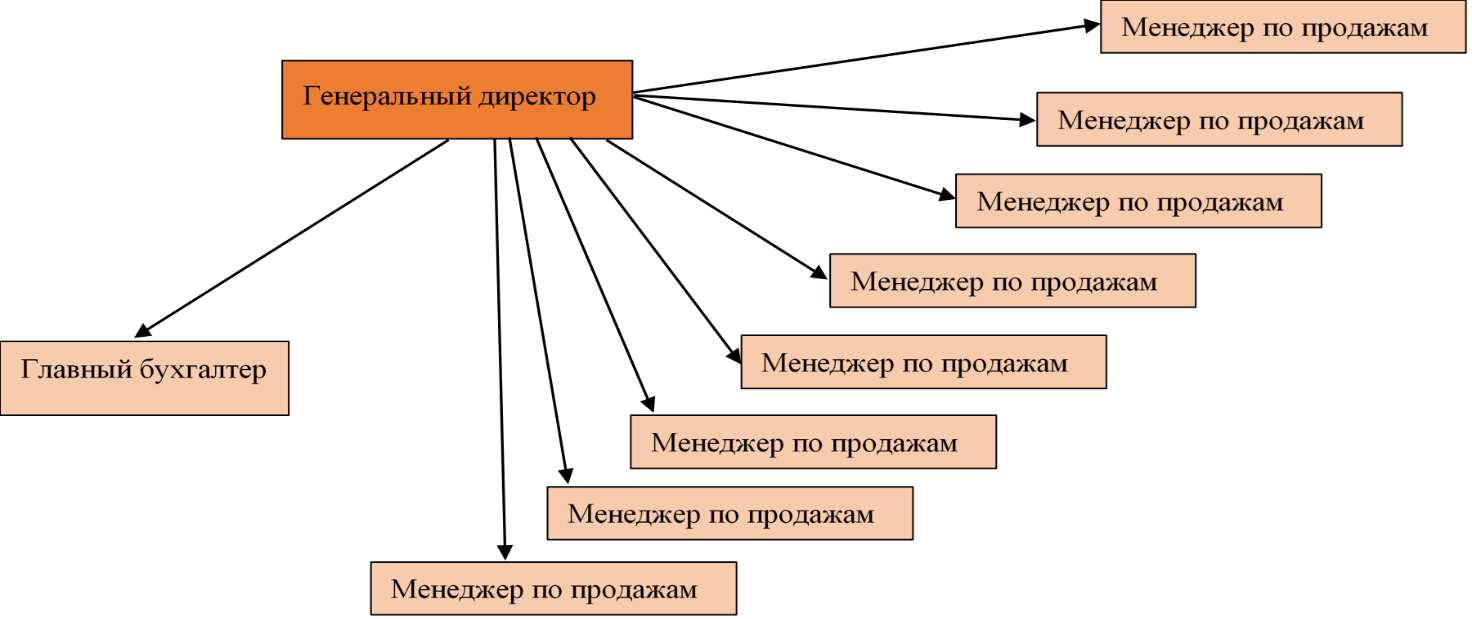


Рисунок 2 – Схема организационной структуры ООО «Лотос Премиум» (авторская схема)

Т.к. в основе линейной организационной структуры лежат принципы единоначалия и централизации власти, то она имеет как преимущества, так и недостатки. Положительные и отрицательные моменты, выявленные в организационной структуре ООО «Лотос Премиум» можно проследить по Таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки линейной структуры ООО «Лотос Премиум» (авторская таблица)

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества: | Недостатки: |
| Жёсткое управление транслирует жёсткую дисциплину | Отсутствие специализации |
| Оперативные решения обеспечивают оперативные и эффективные  действия | Сотрудники могут расходиться во мнениях, что может повлиять на качество работы |
| Прозрачность всех действий команды | Коммуникации осуществляются только сверху вниз |
| Т.к. контроль осуществляется одним человеком, то минимален риск возникновения сопротивления со стороны коллектива | Решения принимаются одним человеком, следовательно, могут быть ошибочными |
| Сотрудники чувствуют, что их вклад оценён | Авторитарный стиль управления |
| Быстрота реакции исполнителей на прямые приказы | Высокие требования к уровню квалификации менеджеров |

Система управленческой информации (от англ. Management information system или MIS [12]) – это словосочетание, состоящее из трёх слов: управление, информация и системы. Др. словами, это системы, предоставляющие информацию для управления. Причина, по которой информационные системы управления важны в повседневной деятельности любого отдельно взятого предприятия, заключается в том, что MIS работают с людьми, организациями, технологиями и отношениями между людьми и организациями. Это означает, что при квалифицированном внедрении MIS возрастает вероятность достижения высокого уровня эффективности в деятельности управления предприятием.

Основная роль MIS заключается в представлении отчётов о хозяйственной деятельности с целью поддержки принятия решений. Это делается для обеспечения того, чтобы: управление организацией осуществлялось более эффективным образом, реализовывался потенциал предприятия и формировались его конкурентные преимущества. Кроме того, MIS способствуют:

* оперативному предоставлению информации лицам, принимающим решения в предприятии;
* сбору данных;
* коммуникации между сотрудниками внутри коллектива;
* достоверным прогнозам состояния предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
* отслеживанию реализации конкретных решений внутри предприятия;
* совершенствованию и упрощению отчётности предприятия и т.д.

Существует ряд преимуществ, которые обеспечивает внедрение MIS: некоторые из них позволяют упростить работу руководства предприятия, остальные – помогают организации в целом. Так, например, в ООО «Лотос Премиум» все сотрудники имеют доступ к единой базе данных, которая содержит полную необходимую информацию для ведения повседневной деятельности. Это упрощает процесс обработки данных, сокращает объём бумажной работы, выявляет сильные и слабые стороны при выполнении всевозможных повседневных трудовых задач, предоставляет обратную связь с партнёрами и клиентами и т.д. Всё это способствует повышению качества обслуживания клиентов, а, следовательно, предприятие получает определённые конкурентные преимущества.

Тем не менее, результаты проведённого анализа исследуемого предприятия показывают, что у руководства организации имеются проблемы в процессе управления сотрудниками. Они (проблемы) возникают на начальном организационном этапе, т.к.:

* не применяется научный подход к анализу потребностей в персонале;
* отсутствует разработка обобщённых критериев оценки претендентов;
* не используется научный подход к методам и процедуре подбора персонала;
* недостаточно разработаны и практически не применяются формы и методы стимулирования (продвижения) молодых талантливых и перспективных работников.

В связи с этим необходимо:

* пересмотреть внутреннюю политику организации по её обеспечению квалифицированными кадрами;
* совершенствовать систему оплаты труда и мотивации сотрудников;
* предоставлять работникам возможность для повышения их профессиональной квалификации;
* руководителю предприятия обязательно повысить собственную квалификацию путём прохождения курса антикризисного управления.

## **1.3.2 Социально-психологические аспекты управления в ООО «Лотос Премиум»**

Психология – научная дисциплина, изучающая психические состояния, процессы и поведение человека [13]. Социальная психология – это научное исследование того, как мысли, чувства и поведение людей зависят от фактического, воображаемого или подразумеваемого присутствия др. людей [14]. Бизнес-практики используют эти знания в широком спектре областей: от маркетинга до управления.

Социальная психология рассматривает различные отношения, которые преобладают в деловом мире:

* взаимоотношения с партнёрами, клиентами;
* микроклимат внутри предприятия;
* общение руководителя с подчинёнными ему сотрудниками и т.д.

Кроме того, исследуя чувства, мысли, убеждения, намерения, цели, их влияние на человеческие взаимодействия внутри коллектива, психологи изучают окружающую среду и др. факторы, которые формируют культуру организации. Под культурой организации понимают систему общих представлений, ценностей и убеждений, которые определяют поведение сотрудников внутри коллектива (дресс-код, отношение к прямым обязанностям, деловой этикет, поддержание внутренних традиций и т.д.) [15]. Все организации имеют свою уникальную корпоративную культуру. В малых и средних предприятиях её (корпоративной культуры) тон исходит от ключевого лидера – топ-менеджера, который задаёт верное направление всем сотрудникам.

Если говорить об ООО «Лотос Премиум», то уровень её организационной культуры подповерхностный: в практике деятельности предприятия присутствуют: этические правила, философия, кодекс поведения, нормы взаимоотношений, миссия, цели, задачи, девизы, логотип (см. п.1.3). Кроме того, за 10-летний период существования предприятия сложились определённые традиции, которых придерживаются все сотрудники (офисный стиль одежды (свободный стиль допускается в субботу), совместные празднования общегосударственных торжеств и дней рождения сотрудников, обязательное использование собственной продукции в быту (кухонной посуды, бытовой химии и т.д.) и корпоративной канцелярии в рабочем режиме (авторучек, блокнотов, визитных карточек в едином стиле, бланков с логотипом предприятия и т.д.).

Ключевые факторы успеха одинаковы для любого бизнеса вне зависимости от его размеров: будь то крупный холдинг или ИП. Отличие в том, что в первом случае для достижения поставленных целей существует команда специалистов, а в малом бизнесе каждый человек должен выполнять несколько функций одновременно. К кому-то успех приходит быстро, но для большинства – это длительный процесс. При этом надо понимать, что ни один бизнес не совершенен: у всех бывают «взлёты» и «падения», а также периодические трудности. Именно поэтому любому руководителю необходимо точно понимать, что влияет на ход развития именно его бизнеса. Факторы воздействия могут быть самыми различными, но есть несколько общих, которые присутствуют практически во всех сферах бизнеса. Среди них:

* квалифицированное руководство;
* эффективные стратегический и тактический планы;
* практичные решения реальных целей, устраняющие выявленные проблемы;
* непрерывное улучшение качества;
* успешный маркетинг;
* плодотворная коммуникация;
* результативное обслуживание клиентов и др.

Все вышеназванные факторы в той или иной степени присутствуют в деятельности ООО «Лотос Премиум». При этом, как отмечалось ранее (см. п.1.3), генеральному директору необходимо повысить степень своей квалификации, пройдя курс «Антикризисного управления». Это поможет выбрать правильное направление по выводу предприятия из стагнации и перенаправить деятельность организации в эффективное русло.

## **1.3.3 Инновационные подходы к управлению в ООО «Лотос Премиум»**

Стратегия и тактика – это разные понятия. При формулировании бизнес-стратегии выбирается тактика, которая помогает в достижении стратегических целей предприятия. Стратегия – это направление движения к цели. Тактика – это действия, предпринимаемые в поддержку выработанной стратегии [16].

Стратегия и тактика управления исследуемого предприятия отражены в Таблице 2.

Таблица 2

Стратегия и тактика управления ООО «Лотос Премиум» (авторская таблица)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Группы решаемых проблем | Описание |
| 1 | Финансовые позиции | Уменьшение затрат; рост прибылей, объёма продаж |
| 2 | Положение на рынке | Прогрессивное расширение клиентской базы; акцент на долгосрочное взаимовыгодное партнёрство; переход на новый (более эффективный) уровень покрытия сегмента рынка |
| 3 | Реинжиниринг бизнес-процессов | Улучшение логистики, оптимизация оргструктуры |
| 4 | Кадровые задачи | Стимулирование персонала с учётом вопросов минимизации текучести кадров |

В настоящее время предприятия внедряют инновационные продукты и услуги с целью создания ценности для клиентов, снижения собственных затрат и повышения эффективности бизнеса. Управление бизнес-процессами или BPM (от английского словосочетания business performance management – управление эффективностью бизнеса) – это целостный подход к совершенствованию рабочего процесса любого предприятия с целью приведения его в соответствие с потребностями клиентов и направленный на реинжиниринг процессов для получения оптимизации процедур, повышения эффективности деятельности предприятия и его результативности за счёт постоянного совершенствования процессов [17] .

Согласно целостному подходу, бизнес-процесс (BP) может быть определён как совокупность связанных задач. Модели BP предназначены для того, чтобы быть мостом между техникой и людьми. Они достаточно просты, но визуализация позволяет понять их сущность быстрее и проще, чем с помощью текстового описания. Таким образом, моделирование является неотъемлемой частью BPM.

В условиях нарастающей конкуренции предприятия должны развиваться стремительно и безопасно, чтобы воспользоваться преимуществами краткосрочных возможностей, а также противостоять угрозам, сохраняя при этом стратегическую направленность. Институт BPM объяснил это в контексте трёх результатов, имеющих решающее значение для основанной на производительности, ориентированной на клиентов организации:

* обеспечение ясности в отношении стратегического направления;
* выравнивание ресурсов предприятия;
* повышение дисциплины сотрудников в повседневной работе.

Управление бизнес-процессами обеспечивает эти результаты, гарантируя, что организация имеет чётко определённый набор бизнес-процессов, которые хорошо понимаются и последовательно выполняются исполнителями. Когда внешняя среда требует от предприятия внесения изменений, прочный фундамент бизнес-процесса позволяет осуществлять эффективные и скоординированные изменения, повышая организационную гибкость.

В данный момент развитие технологий позволяют эффективно управлять BPM с помощью программного обеспечения, настроенного на основе метрик и политик, заданных внутренними потребностями предприятия [17]. Этот тип действий имеет важное значение для организаций, стремящихся усовершенствовать вопросы, связанные с производительностью процессов и квалифицированным обслуживанием своих клиентов.

Для любого торгового предприятия в целом и ООО «Лотос Премиум» в частности присущи следующие обеспечивающие бизнес-процессы:

* ключевые: закупка, логистика, складирование, реализация;
* обеспечивающие: административно-хозяйственные, бухгалтерские, кадровые, юридические;
* управленческие: стратегическое администрирование, координация финансов, маркетинговое руководство.

После фрагментирования бизнес-процессов верхнего эшелона можно рассматривать подпроцессы. Например, процесс «Закупка» в ООО «Лотос Премиум» состоит из следующих подпроцессов:

* поиск и исследование товаров и их поставщиков;
* определение необходимости в обнаруженном товаре;
* генерирование заказа;
* процесс заказа требуемой продукции;
* логистика заказа.

Процесс «Продажи» («Реализации») можно разделить на следующие подпроцессы:

* ценообразование;
* сегментирование потребителей;
* определение способа сбыта товаров;
* принятие, обработка, подготовка и доставка заказов;
* предоставление постпродажного сервиса;
* проведение промоакций;
* исследование и анализ удовлетворенности потребителей.

Визуально простейшую карту бизнес-процесса ООО «Лотос Премиум» можно представить в следующем виде (рис. 3).

Поступление входящего интереса

Определить источник обращения

Зафиксировать за потенциальным клиентом менеджера

Выявление потребности

Подготовка коммерческого предложения

Отправка коммерческого предложения

Защита КМ (работа с возражениями)

Заключение договора. Продажа

Утверждение руководителем производственного отдела

Клиент отказывается сотрудничать

КП типовое

Клиент согласен

КП персонифицированное

Рисунок 3 – Карта бизнес-процессов ООО «Лотос Премиум» (авторская схема)

Подводя итоги, можно утверждать, что BPМ – это развивающийся инструмент управления, который наиболее эффективен для предприятий, остро нуждающихся в положительных изменениях и эффективной оптимизации своей деятельности. Для ООО «Лотос премиум» BPМ – это часть стратегии управления, с помощью которой организация будет экономить затраты, повышать клиентоориентированность и усиливать свою конкурентоспособность на рынке.

**1.4 Бизнес-планирование в ООО «Лотос Премиум»**

Бизнес-план – это письменный документ, описывающий характер бизнеса, стратегию продаж и маркетинга, а также финансовую основу организации [18]. Бизнес-планирование – это процесс определения целей, стратегий и прогнозируемых действий коммерческого предприятия в целях содействия его выживанию и развитию в течение определённого периода времени. Оно (бизнес-планирование), как правило, имеет два ключевых аспекта, один из которых ориентирован на получение прибыли, а другой – на устранение рисков, которые могут негативно повлиять на ведение бизнеса [19].

Для того чтобы определить, существует ли связь между ВРМ, бизнес-планированием и организационной эффективностью внутри исследуемого предприятия, сотрудникам ООО «Лотос Премиум» было предложено описать BPM с т.зр. практикующих специалистов. Для рассмотрения предлагалось оценить общие характеристики практики BPM через долгосрочное планирование, совершенствование бизнес-процессов путём внедрения IT, поддержку высшего руководства и вовлечение сотрудников.

В результате опроса было установлено, что:

1. Долгосрочное планирование должно согласовываться с требованиями и возможностями поставщиков и потенциальных потребителей. Так, было предложено, чтобы ООО «Лотос Премиум» установило долгосрочную политику, рассчитанную на три года (пять лет), с возможностью (при необходимости) в конце каждого года проводить коррекцию плана. Долгосрочные планы должны быть интегрированы в операционные процессы предприятия, что важно для обмена информацией как внутри организации (от руководства к сотрудникам), так и вне её (с партнерами/клиентами, например, доведение оперативной информации об изменении спроса; использование неформального общения в момент отсутствия руководителя: сотрудники могут совершать телефонные звонки для заказа необходимого товара прежде, чем использовать более формальный метод отправки официальных запросов и т.д.).

Очевидно, что долгосрочные отношения способствуют уменьшению числа проблем, обеспечивают большую гибкость и открытость коммуникаций, т.к. позволяют поддерживать как официальные, так и неофициальные связи. Напротив, краткосрочные отношения, как правило, являются более сложными, т.к. они более проблематичны с позиции ведения переговоров о ценах, сроках поставок, а также более трудоёмкие с позиции коммуникации.

Тем не менее, анализ конкретных примеров показал, что краткосрочные отношения, какими бы сложными они ни были (например, с т. зр. коммуникации и установления политики и условий), не оказывают никакого влияния на выгоды, достигнутые с позиций преимуществ сотрудничества и организационной эффективности [20]. Таким образом, как долгосрочные, так и краткосрочные отношения сотрудничества ООО «Лотос Премиум» приведут к взаимной выгоде предприятия и сотрудничающих с ним физических и юридических лиц.

1. Разработки IT должны использоваться не только в рамках предприятия, но и вне его, что поспособствует оперативному обмену информацией как между сотрудниками ООО «Лотос Премиум», так и с партнёрами (клиентами), обеспечив безотлагательное обсуждение конкретных требований к приобретаемым товарам, контроль своевременности поставок, совместное прогнозирование спроса и т.д.
2. Активное вовлечение сотрудников позволит совершенствовать бизнес-процессы. Например, выяснилось, что использование Кайдзен (Kaizen) [21] предоставляет сотрудникам возможность вносить любые предложения, которые, по их мнению, могут повлиять на улучшение деятельности предприятия.
3. Все участники опроса считают, что процесс внедрения ВРМ должен быть возглавлен именно высшим руководством. При этом важно, чтобы между руководителем ООО «Лотос Премиум» и рядовыми сотрудниками были налажены конструктивные отношения.

Исходя из вышеизложенных результатов, можно утверждать, что планируя оптимизацию своей деятельности, направленную на повышение экономической эффективности, в ООО «Лотос Премиум» используются различные методы совершенствования бизнес-процессов (BPМ, Kaizen и т.д.), что позволяет предприятию сосредоточиться на снижении издержек, росте продаж и своих конкурентных позициях. Эти действия полностью соответствуют стратегическому бизнес-планированию, основным целям и повышению эффективности экономической деятельности исследуемого предприятия.

# **Глава 2. Анализ финансовой деятельности ООО «Лотос Премиум»**

**2.1 Анализ эффективности экономической деятельности ООО «Лотос Премиум»**

Анализ экономической эффективности (АЭЭ) – это сопоставление относительных затрат на достижение одного и того же результата с использованием различных видов деятельности [22]. АЭЭ является инструментом содействия принятию управленческих решений и определяет экономически эффективные способы достижения организационных целей.

Финансовый анализ – это процесс оценки предприятий, проектов, бюджетов и др. финансовых операций для определения их эффективности. Как правило, финансовый анализ используется для оценки стабильности, платежёспособности, ликвидности или прибыльности предприятия с целью гарантирования денежных инвестиций [23].

Анализ финансового состояния и экономической продуктивности деятельности ООО «Лотос Премиум» осуществлён за трёхлетний период (2017-2019 гг.). Мониторинг эффективности финансовых показателей исследуемого предприятия выполнен с учётом принадлежности к отрасли «Торговля оптовая и розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» (класс по ОКВЭД 2-47). Исследование выполнено при помощи специализированного программного обеспечения «ФинЭкАнализ 2020» [24] и «Ваш финансовый аналитик» [25].

Анализ финансового состояния предприятия начинается со сравнительного аналитического баланса, когда обозначаются важнейшие характеристики:

* суммарная стоимость имущества организации;
* стоимость иммобилизованных и мобильных средств;
* объём собственных и заёмных средств организации и т.д.

Разбор показателей сравнительного аналитического баланса – это, по сути, предварительный анализ финансового состояния, позволяющий судить о платёже-, кредитоспособности и финансовой устойчивости организации, а также характере использования её финансовых ресурсов.

Стоимость запасов в ООО «Лотос Премиум» (Приложение 1) за исследуемый период увеличилась на 288 тыс. руб. и составила 12 794 тыс. руб. Весомый рост стоимости запасов произошёл в период 01.01.2019-01.01.2020 гг., когда их количество возросло на 177 тыс. руб. Дебиторская задолженность в анализируемом периоде снизилась. Значительное снижение (в сумме 100 тыс. руб.) произошло в период 01.01.2018-01.01.2019 гг. Уровень дебиторской задолженности в составе оборотных активов исследуемого предприятия составил по состоянию на 01.01.2018 г. – 1.09%, а по состоянию на 01.01.2020 г. – 41%. Таким образом, за период 01.01.2018-01.01.2020 гг. оборотные активы организации снизились на 85 тыс. руб. за счёт уменьшения дебиторской задолженности. Объём свободных денежных средств на предприятии за период 01.01.2018- 01.01.2020 гг. увеличился на 32 тыс. руб. и стал равен 40 тыс. руб.

Анализ пассивов (рис. 4) проводится с целью обнаружения внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платёжеспособности предприятия, вскрытия обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления допустимости проведения реструктуризации сроков выполнения обязательств.

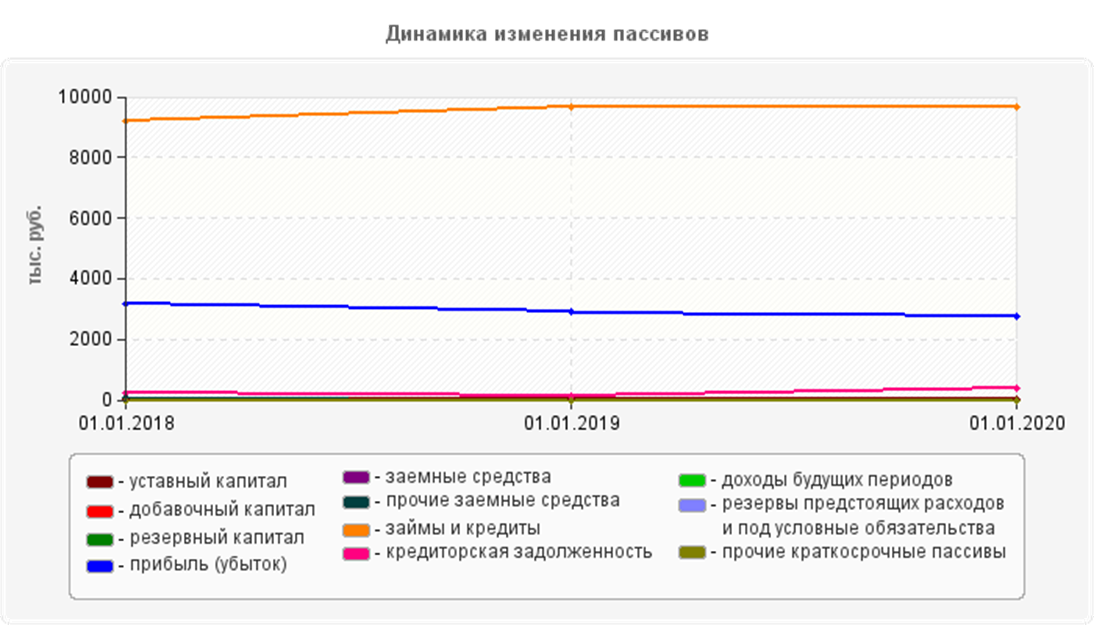
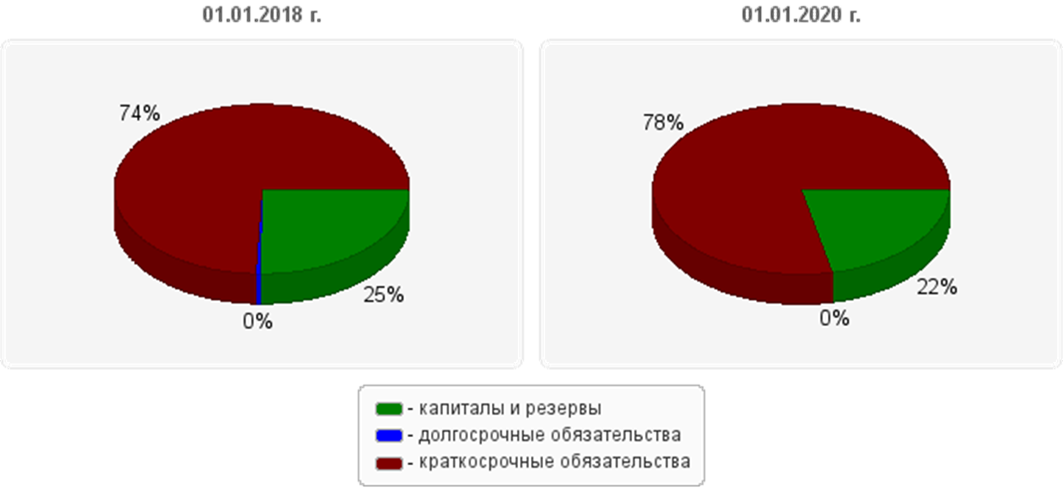


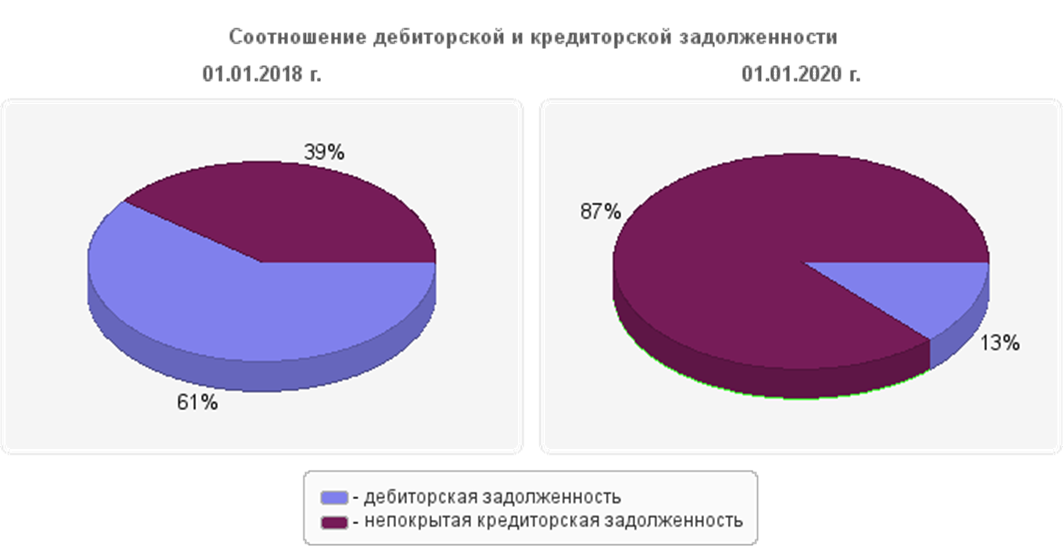
Рисунок 4 – Динамика изменения пассивов ООО «Лотос Премиум» (авторская схема, выполненная при помощи программы [24])

Пассив баланса ООО «Лотос Премиум» (рис. 5) по состоянию на 01.01.2020 г. объединяет в своём составе: капитал, резервы и краткосрочные обязательства. При этом собственный капитал составляет 21.7% от общей стоимости источников имущества организации. Удельный вес краткосрочных обязательств равен 78.3%. Как в начале, так и по окончании анализируемого периода в балансе организации присутствует нераспределённая прибыль. Однако, её уровень снизился на 389 тыс. руб. и составил 2 783 тыс. руб. В составе долгосрочных обязательств на начало периода фигурируют долгосрочные заёмные средства, уровень которых составляет 100% от общей суммы долгосрочных обязательств. средства, уровень которых составляет 100%.

Рисунок 5 – Структура пассива ООО «Лотос Премиум» (авторская диаграмма, выполненная при помощи программы [24])

По строке 1510 баланса (Краткосрочные заёмные обязательства) сумма заёмных средств ООО «Лотос Премиум» на 01.01.2020 г. возросла по сравнению с положением на 01.01.2018 г. на 496 тыс. руб. и составила 9 682 тыс. руб. Сумма кредиторской задолженности на 01.01.2020 г. увеличилась по сравнению с положением на 01.01.2018 г. на 180 тыс. руб. и составила 408 тыс. руб. Существенное увеличение кредиторской задолженности (на 298 тыс. руб.) произошло в период 01.01.2019 -01.01.2020 гг.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (рис. 6) в ООО «Лотос Премиум» в исследуемом периоде не изменилось (как на начало анализируемого периода, так и на его окончание кредиторская задолженность превышала дебиторскую). На 01.01.2018 г. дебиторская задолженность составляла 60.53% от кредиторской задолженности, а на 01.01.2020 г. – 87.01% кредиторской задолженности не покрывалось дебиторской задолженностью. При этом по состоянию на 01.01.2018 г. кредиторская задолженность превышает дебиторскую на 65.2%, а по состоянию на 01.01.2020 г. – на 69.8%. Отсюда вывод: исследуемая организации имеет определённые финансовые затруднения, связанные с дефицитом денежных средств, что может повлечь за собой полную неплатёжеспособность предприятия в самой ближайшей перспективе.

Рисунок 6 – Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Лотос Премиум»   
(авторская диаграмма, выполненная при помощи программы [24])

Для исправления сложившейся негативной ситуации необходимо осуществить следующие действия:

* использовать дополнительный собственный или заёмный капитал;
* оптимизировать эксплуатацию оборотных активов;
* освободиться от невостребованных, утративших актуальность, внеоборотных активов;
* сократить внутренние затраты;
* форсировать платёжный оборот.

Внешним признаком финансовой устойчивости предприятия является её платёжеспособность. Она обусловлена степенью обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками и определяется возможностью организации наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Анализ платёжеспособности необходим не только для самих организаций с целью оценки и прогнозирования их дальнейшей финансовой деятельности, но и для их внешних партнёров и потенциальных инвесторов. Оценка платёжеспособности осуществляется на основе анализа ликвидности текущих активов организации, т.е. их способности превращаться в денежную наличность.

Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Лотос Премиум» (Приложение 2) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно. Он рассчитывается, как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника. Значение коэффициента за период 01.01.2018-01.01.2020 гг. увеличилось на 0.003 и составило 0.004, т.е. организация незначительно, но увеличила свою платёжеспособность и была в состоянии немедленно выполнить текущие обязательства за счёт денежных средств на счетах 01.01.2018 г. на 0.1%, а 01.01.2020 г. – на 0.4%.

Коэффициент текущей ликвидности (покрытия долгов) характеризует обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. Определяется, как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника. Значение коэффициента текущей ликвидности на 01.01.2020 г. снизилось по сравнению c 01.01.2018 г. на 0.067 и составило 1.277, т.е. на 01.01.2018 г. организация была в состоянии выполнить текущие обязательства, реализуя свои ликвидные активы по балансовой стоимости на 134.4%, а на 01.01.2020 г. – на 127.7%. Таким образом, платёжеспособность организации за анализируемый период снизилась.

Финансовая устойчивость предприятия – это отображение устойчивого превышения доходов над расходами. Она гарантирует независимое маневрирование денежными средствами организации и, путём результативного их использования, способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции. Поэтому финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является ключевой составляющей общей устойчивости предприятия. Абсолютными показателями финансовой устойчивости организации являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

В ООО «Лотос Премиум» на 01.01.2018 г. наблюдается кризисное финансовое состояние (Приложение 3), при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. Равновесие платёжного баланса обеспечивается за счёт просроченных платежей по оплате труда, кредитам банка и заёмным средствам, поставщикам, по налогам и сборам и т.д. По состоянию на 01.01.2020 г. по сравнению с 01.01.2018 г. финансовое положение не изменилось и по-прежнему оценивается как кризисное.

Ликвидность баланса – это способность организации ликвидировать в определённые сроки собственные финансовые обязательства имеющимися в фактическом наличии активами. Ликвидность баланса определяется, как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

На 01.01.2020 г. в ООО «Лотос Премиум» условия абсолютной ликвидности баланса отсутствуют (Приложение 4). Ликвидность характеризуется как недостаточная. При этом отсутствует возможность увеличения текущей ликвидности в ближайшем будущем, но сохраняется в перспективе.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансовой устойчивости, различие в уровне их критических оценок, складывающуюся степень отклонения от них фактических значений коэффициентов и возникающие в связи с этим сложности в общей оценке финансовой устойчивости предприятий, проводится интегральная балльная оценка (Приложение 5). Сущность методики заключается в классификации предприятий по уровню риска, т.е. любое анализируемое предприятие может быть отнесено к определённому классу в зависимости от набранного количества баллов, исходя из фактических значений показателей финансовой устойчивости.

На 01.01.2020 г. ООО «Лотос Премиум» относится к пятому классу финансовой устойчивости (Приложение 6). Это означает, что предприятие имеет неудовлетворительное финансовое состояние и может быть признано банкротом.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что в исследуемом предприятии экономическая деятельность носит неэффективный характер, и, следовательно, требует оперативной реорганизации.

**2.2 Оценка рисков в ООО «Лотос Премиум»**

Бизнес-риском называется всё, что мешает предприятию достичь своих целей. Риски неоднородны по своему происхождению. Они могут быть внутренними (ошибки руководства, неадекватность финансовой политики, неквалифицированный труд сотрудников и т.д.) и внешними (государственный/мировой экономический кризис, изменения в законодательстве, форс-мажорные обстоятельства (стихийные бедствия, пандемия COVID-19 [27] и т.д.). Риски присущи любому бизнесу. Они описывают проблемы, с которыми предприятие сталкивается в ходе повседневной деятельности [26]. Их нельзя избежать, поэтому, чтобы минимизировать последствия, необходимо научиться их прогнозировать.

Принимая во внимание неустойчивое финансовое состояние ООО «Лотос Премиум», необходимо рассчитать допустимость (риск) его банкротства.

Допустимость банкротства ООО «Лотос Премиум» по Z-счёту Альтмана [28] (взята 4-х факторная модель для частных непроизводственных предприятий):

Z-счёт = 6,56T1 + 3,26T2 + 6,72T3 + 1,05T4, где (Приложение 7)

Ориентированная допустимость банкротства по Z-счёту Альтмана составляет:

* 1,1 и менее: высокая допустимость банкротства;
* от 1,1 до 2,6: умеренная допустимость банкротства;
* от 2,6 и выше: низкая допустимость банкротства.

Для ООО «Лотос Премиум» значение Z-счёта на последний день анализируемого периода составило 2,39. Это означает, что исследуемое предприятие находится в зоне риска и существует определённая допустимость его банкротства. Несмотря на полученный результат, следует отметить, что Z-счёт Альтмана лишь условно оценивает вероятность банкротства предприятия. Следовательно, окончательный вывод следует делать по результатам более глубокого анализа.

Следующая модель – модель Р. Таффлера и Г. Тишоу [29], которая представляет из себя усовершенствованную модель Альтмана и состоит из четырёх компонентов:

Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4, где (Приложение 8)

Допустимость банкротства по модели Таффлера:

* Z > 0,3: допустимость банкротства низкая;
* Z < 0,2: допустимость банкротства высокая.

Учитывая значение итогового коэффициента (0,34), можно утверждать, что допустимость банкротства ООО «Лотос Премиум» низкая, что говорит об устойчивом финансовом положении предприятия.

Следующая методика диагностики – модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова [30]. Это пятифакторная модель, приспособленная для условий российской экономики. Выглядит она следующим образом:

R = 2К1 + 0,1К2 + 0,08К3 + 0,45К4 + К5, где (Приложение 9)

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя R<1 допустимость банкротства предприятия расценивается, как высокое; если R>1, то допустимость низкая. Для ООО «Лотос премиум» значение итогового показателя составляет 0,54, что <1. Это свидетельствует о неустойчивом финансовом положении исследуемого предприятия, а, значит, существует допустимость его банкротства. Полученный результат необходимо считать условным ориентиром: данная модель не рассматривает отраслевые особенности деятельности анализируемого предприятия, следовательно, не может претендовать на высокий уровень достоверности прогноза.

Подводя итоги прогнозирования допустимости банкротства ООО «Лотос Премиум» по всем трём моделям, можно утверждать, что исследуемое предприятие находится в зоне существенного риска. Следовательно, для корректировки ситуации, необходимо произвести действия по его финансовому оздоровлению. Для этого целесообразно:

* повысить уровень платёжеспособности;
* оптимизировать устойчивость предприятия с экономической т.зр.;
* стабилизировать финансовое состояние организации.

Для реализации названных мероприятий необходимо:

* увеличить продажи, что повлечёт за собой приток денежных средств;
* уменьшить внутренние расходы;
* провести реструктуризацию долгов и т.д.

С целью недопущения банкротства со стороны руководителя предприятия требуется жёсткий контроль за всеми расходами (затратами) вплоть до снижения уровня заработной платы.

# **Глава 3. Предлагаемые рекомендации для ООО «Лотос Премиум» по выводу предприятия из кризисного состояния**

Подводя общие итоги исследования ООО «Лотос Премиум», можно утверждать, что предприятие находится в конфликтной финансовой ситуации. Это свидетельствует об управленческих ошибках. Чтобы исправить ситуацию, можно предложить следующий ряд мероприятий, которые позволят ООО «Лотос Премиум» выйти из кризисной ситуации и успешно развиваться в будущем:

1) В связи с продолжающими санкциями со стороны США и ЕС активнее сотрудничать с российскими производителями, продолжая привлекать к партнёрству новые предприятия. Для продвижения их продукции проводить всевозможные промо-акции.

2) Не ослаблять контроль качества всей реализуемой продукции.

3) Внедрить программу персонализации клиентов: акцент – на их возможностях, потребностях и желаниях.

4) Продолжать работу по привлечению новых покупателей и стимулировать сбыт товаров путём проведения акций, лотерей, розыгрышей и др. рекламных форм.

5) Максимизировать покрытие покупательских потребностей в каждой конкретно взятой локации по сравнению с конкурентами.

6) В связи с ростом требований к реализуемой продукции и условиям обслуживания со стороны покупателей обеспечить качественные внутриорганизационные: ассортимент, атмосферу, удобство и комфорт.

7) Усовершенствовать IT-структуру: использовать большие данные, предиктивную аналитику, персонализацию клиентов и т.д.

8) Активнее использовать новейшие технологии (бесконтактные кассы, «умные» системы видеоаналитику и т.д.).

9) В связи с продолжением мировой пандемии СOVID-19 активизировать работу интернет-магазина.

10) Повысить требования к компетенциям, навыкам и умениям персонала.

11) Наладить активное сотрудничество с учебными заведениями г. Москвы с целью привлечения молодых талантливых специалистов и формирования кадрового резерва организации.

12) Приглашать студентов колледжей и вузов г. Москвы для прохождения практики в ООО «Лотос Премиум»: молодое поколение привнесёт новое видение в деятельность предприятия. Сотрудничать с вузами в части формирования совместных программ подготовки и адаптации выпускников вузов к рабочим местам.

13) Постоянно осуществлять анализ затрат. По его итогам проводить оптимизацию.

14) Активнее стимулировать сотрудников предприятия: неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют активнее, чем прогнозируемые. Последние воспринимаются, как составная часть заработной платы.

Вышепредложенные и др. возможные мероприятия, направленные на оптимизацию системы управления ООО «Лотос Премиум», позволят:

* усовершенствовать качество обслуживания клиентов (потребителей);
* повысить уровень квалификации персонала;
* обеспечить мотивацию высокопроизводительного труда сотрудников;
* увеличить объём сбыта реализуемых товаров.

Суммарно предложенные действия будут направлены на приумножение оборота предприятия (в т.ч. и выручки), и, как следствие, повысят общую эффективность деятельности ООО «Лотос Премиум».

# **Заключение**

В ходе прохождения преддипломной практики все поставленные задачи были выполнены в полном объёме, её (преддипломной практики) цель была достигнута, теоретические и практические профессиональные компетенции приобретены.

В процессе исследования предприятия дана его общая характеристика, определена стратегическая позиция, проведены анализы:

* системы управления, включая социально-психологический аспект и инновационные подходы;
* бизнес-планирования;
* финансовой деятельности;
* рисков.

Выявленные недостатки в деятельности ООО «Лотос Премиум» позволили сформулировать ряд рекомендаций, направленный на вывод предприятия из кризисного состояния. Все они перечислены в главе 3.

По результатам прохождения преддипломной практики можно утверждать, что знания, умения и навыки, полученные в процессе самостоятельной трудовой деятельности, явились стимулом для освоения основ будущей специальности и позволили:

* практически реализовать полученные за годы обучения в университете теоретические знания;
* получить первый профессиональный опыт самостоятельной деятельности;
* сформировать общее представление о специфике деятельности ООО «Лотос Премиум».

В заключении хотелось бы выразить надежду на то, что проведённые анализы и ряд рекомендованных мероприятий помогут исследуемому предприятию выйти из кризисного состояния и нормализовать своё финансовое положение.

# **Список используемых источников:**

1. Устав ООО «Лотос Премиум» / Редакция №3 – Москва, 2013.

2. Официальный сайт ООО «Лотос Премиум» [Электронный ресурс]. – URL: [www.lotusite.ru](http://www.lotusite.ru) (дата обращения: 15.05.2020)

3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. От 04.11.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] / Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/> (дата обращения: 15.05.2020)

4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] / Консультант Плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/> (дата обращения: 15.05.2020)

5. Официальный сайт Московской Аудиторской Компании «СтолыпинЪ» [Электронный ресурс]. – URL: [www.stolypin.com](http://www.stolypin.com) (дата обращения: 18.05.2020)

6. ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (Новый 2020) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.regfile.ru/okved2.html (дата обращения: 18.05.2020)

7. Business Philosophy Definition: Everything You Need to Know [Электронный ресурс]. – URL: https://www.upcounsel.com/business-philosophy-definition (дата обращения: 19.05.2020)

8. Günalan, M. The mediator role of organizational image on the relationship between jealousy and turnover intention: A study on health workers / M.Günalan, A.Ceylan // The Journal of Social Sciences Institute. -T.17 (31). – Pp.133-156.

9. Production Structure [Электронный ресурс]. – URL: https://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Production+Structure (дата обращения: 16.05.2020)

10. Strategic Positioning [Электронный ресурс]. – URL: https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/strategic-positioning/ (дата обращения: 15.05.2020)

11. Organizational Structure [Электронный ресурс]. – URL: https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp (дата обращения: 15.05.2020)

12. Словари и энциклопедии на Академике: MIS [Электронный ресурс]. – URL: https://normative\_en\_ru.academic.ru/2089/MIS (дата обращения 16.05.2020)

13. Psychology [Электронный ресурс]. – URL: https://www.britannica.com/science/psychology (дата обращения: 16.05.2020)

14. Social Psychology [Электронный ресурс]. – URL: http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/ (дата обращения: 16.05.2020)

15. What is Organizational Culture? - Definition & Characteristics [Электронный ресурс]. – URL: https://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html (дата обращения: 17.05.2020)

16. What Are Business Tactics & Strategies? [Электронный ресурс]. – URL: https://smallbusiness.chron.com/business-tactics-strategies-5148.html (дата обращения: 17.05.2020)

17. BusinessDictionary: Business process management (BPM) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessdictionary.com/definition/business-process-management-BPM.html (дата обращения: 15.05.2020)

18. Business Plan [Электронный ресурс]. – URL: https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan (дата обращения: 17.05.2020)

19. Business Planning [Электронный ресурс]. – URL: http://www.businessdictionary.com/definition/business-planning.html (дата обращения: 17.05.2020)

20. Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison [Электронный ресурс]. – URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s12159-015-0123-6 (дата обращения: 18.05.2020)

21. Система «Кайдзен» и её применение в бизнесе [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-portal.ru/article/sistema-kaydzen-i-ee-primenenie-v-biznese (дата обращения: 18.05.2020)

22. How to do a basic cost-effectiveness analysis [Электронный ресурс]. – URL: http://www.tools4dev.org/resources/how-to-do-a-basic-cost-effectiveness-analysis/ (дата обращения: 19.05.2020)

23. Financial Analysis [Электронный ресурс]. – URL: https://www.investopedia.com/terms/f/financial-analysis.asp (дата обращения: 16.05.2020)

24. Официальный сайт программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [Электронный ресурс]. – URL: www.финэканализ.рф (дата обращения: 15.05.2020)

25. Официальный сайт программы «Ваш финансовый аналитик» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/start/ (дата обращения: 15.05.2020)

26. Business Risk [Электронный ресурс]. – URL: https://businessjargons.com/business-risk.html (дата обращения: 15.05.2020)

27. Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen (дата обращения: 30.05.2020)

28. Модель Альтмана: прогнозирование банкротства [Электронный ресурс]. – URL: http://www.finchas.ru/metody-finanaliza/599-model-altmana-prognozirovanie-bankrotstva / (Дата обращения: 16.05.2020)

29. Модель Таффлера (четырехфакторная модель банкротства) [Электронный ресурс]. – URL: http://finance-m.info/bankruptcy\_model\_taffler.html / (Дата обращения: 16.05.2020)

30. Модель «R» Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс]. – URL: https://studwood.ru/1271886/menedzhment/model\_irkutskoy\_gosudarstvennoy\_ekonomicheskoy\_akademii / (Дата обращения: 16.05.2020)

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

Таблица 3

Сравнительный аналитический баланс ООО «Лотос Премиум» (составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24])

| Наименование показателя | Код строки | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 | Изменение  01.01.2020 от  01.01.2018 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1. Иммобилизованные активы** |  |  |  |  |  |
| 1.1. Нематериальные активы | 1110+..+1140 |  |  |  |  |
| 1.2. Основные средства | 1150 |  |  |  |  |
| 1.3. Долгосрочные финансовые вложения | 1160+1170 |  |  |  |  |
| 1.4. Прочие | 1180+1190 |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 1 | 1100 |  |  |  |  |
| **2. Оборотные активы** |  |  |  |  |  |
| 2.1. Запасы | 1210+1220 | 12506 | 12617 | 12794 | 288 |
| 2.2. Дебиторская задолженность | 1230 | 138 | 38 | 53 | -85 |
| 2.4. Краткосрочные финансовые вложения | 1240 |  |  |  |  |
| 2.5. Денежные средства | 1250 | 8 | 54 | 40 | 32 |
| 2.6. Прочие | 1260 |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 2 | 1200 | 12652 | 12709 | 12887 | 235 |
| ИМУЩЕСТВО, всего | 1600 | 12652 | 12709 | 12887 | 235 |
| **3. Собственный капитал** |  |  |  |  |  |
| 3.1. Уставный капитал | 1310-1320 | 14 | 14 | 14 | 0 |
| 3.2. Добавочный капитал | 1340+1350 |  |  |  |  |
| 3.3. Резервный капитал | 1360 |  |  |  |  |

**Продолжение приложения 1**

Продолжение таблицы 3

| Наименование показателя | Код строки | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 | Изменение  01.01.2020 от  01.01.2018 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.4. Прибыль (убыток) | 1370 | 3172 | 2904 | 2783 | -389 |
| ИТОГО по разделу 3 | 1300 | 3186 | 2918 | 2797 | -389 |
| **4. Долгосрочные пассивы** |  |  |  |  |  |
| 4.1. Заемные средства | 1410 | 52 |  |  | -52 |
| 4.2. Прочие заемные средства | 1420+..+1450 |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 4 | 1400 | 52 |  |  | -52 |
| **5. Краткосрочные пассивы** |  |  |  |  |  |
| 5.1. Займы и кредиты | 1510 | 9186 | 9681 | 9682 | 496 |
| 5.2. Кредиторская задолженность | 1520 | 228 | 110 | 408 | 180 |
| 5.3. Доходы будущих периодов | 1530 |  |  |  |  |
| 5.4. Резервы предстоящих расходов и под условные обязательства | 1540 |  |  |  |  |
| 5.5. Прочие | 1550 |  |  |  |  |
| ИТОГО по разделу 5 | 1500 | 9414 | 9791 | 10090 | 676 |
| Заемный капитал, всего | 1400+1500 | 9466 | 9791 | 10090 | 624 |
| ИСТОЧНИКИ ИМУЩЕСТВА, всего | 1700 | 12652 | 12709 | 12887 | 235 |
| Собственные оборотные средства | 1300-1100 | 3186 | 2918 | 2797 | -389 |

**Приложение 2**

Таблица 4

Коэффициенты ликвидности ООО «Лотос Премиум» (составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24]**)**

| Наименование показателя | 01.01.2019 среднее значение по России | 01.01.2019 среднее значение по размеру выручки | 01.01.2019 среднее значение по отрасли | 01.01.2019 среднее значение по отрасли и размеру выручки | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 | Изменение  01.01.2020 от  01.01.2018 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент общей ликвидности (Л1) | 0.742 | 0.665 | 0.856 | 0.876 | 1.337 | 1.298 | 1.277 | -0.06 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности (Л2) | 0.321 | 0.320 | 0.197 | 0.181 | 0.001 | 0.006 | 0.004 | 0.003 |
| Коэффициент быстрой ликвидности (Л3 «критической оценки») | 1.010 | 0.825 | 0.589 | 0.732 | 0.016 | 0.009 | 0.009 | -0.007 |
| Коэффициент текущей ликвидности (Л4 покрытия долгов) | 1.285 | 0.976 | 1.162 | 1.128 | 1.344 | 1.298 | 1.277 | -0.067 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала (Л5) | 0.965 | -6.161 | 3.544 | 3.101 | 3.862 | 4.324 | 4.574 | 0.712 |
| Доля оборотных средств в активах (Л6) | 0.445 | 0.532 | 0.619 | 0.735 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Л7) | -0.347 | -0.503 | -0.168 | -0.142 | 0.252 | 0.23 | 0.217 | -0.035 |
| Коэффициент восстановления платежеспособности предприятия (Л8) | 0.651 | 0.526 | 0.575 | 0.556 | x | 0.638 | 0.633 | x |
| Коэффициент утраты платежеспособности предприятия (Л9) | 0.647 | 0.507 | 0.578 | 0.560 | x | x | x | x |

**Приложение 3**

Таблица 5

Показатели финансовой устойчивости ООО «Лотос Премиум» (составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24])

| Наименование показателя | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 | Изменение  01.01.2020 от  01.01.2018 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Источники формирования собственных оборотных средств | 3186 | 2918 | 2797 | -389 |
| 2. Внеоборотные активы | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств | 3186 | 2918 | 2797 | -389 |
| 4. Долгосрочные пассивы | 52 | 0 | 0 | -52 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования средств | 3238 | 2918 | 2797 | -441 |
| 6. Краткосрочные заемные средства | 9186 | 9681 | 9682 | 496 |
| 7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат | 12424 | 12599 | 12479 | 55 |
| 8. Общая величина запасов | 12506 | 12617 | 12794 | 288 |
| 9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств | -9320 | -9699 | -9997 | -677 |
| 10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов | -9268 | -9699 | -9997 | -729 |
| 11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат | -82 | -18 | -315 | -233 |
| Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S | 0, 0, 0 | 0, 0, 0 | 0, 0, 0 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Условия | | | |
| S = 1, 1, 1 | S = 0, 1, 1 | S = 0, 0, 1 | S = 0, 0, 0 |
| Абсолютная независимость | Нормальная независимость | Неустойчивое финансовое состояние | Кризисное финансовое состояние |
| Оценка риска финансовой неустойчивости | | | |
| Безрисковая зона | Зона допустимого риска | Зона критического риска | Зона катастрофического риска |

**Приложение 4**

Таблица 6

Оценка ликвидности баланса ООО «Лотос Премиум» (составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24])

| Наименование показателя | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 | Изменение  01.01.2020 от  01.01.2018 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| А1. Наиболее ликвидные активы | 8 | 54 | 40 | 32 |
| А2. Быстрореализуемые активы | 138 | 38 | 53 | -85 |
| А3. Медленнореализуемые активы | 12506 | 12617 | 12794 | 288 |
| А4. Труднореализуемые активы | 0 | 0 | 0 | 0 |
| П1. Наиболее срочные обязательства | 228 | 110 | 408 | 180 |
| П2. Краткосрочные пассивы | 9186 | 9681 | 9682 | 496 |
| П3. Долгосрочные пассивы | 52 | 0 | 0 | -52 |
| П4. Постоянные пассивы | 3186 | 2918 | 2797 | -389 |
| Условие         (А1 ≥ П1) абсолютной   (А2 ≥ П2) ликвидности  (А3 ≥ П3)  баланса          (А4 ≤ П4) | А1 < П1 А2 < П2 А3 ≥ П3 А4 ≤ П4 | А1 < П1 А2 < П2 А3 ≥ П3 А4 ≤ П4 | А1 < П1 А2 < П2 А3 ≥ П3 А4 ≤ П4 |  |

**Приложение 5**

Таблица 7

Критерии оценки показателей финансовой устойчивости предприятия

(составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24])

| Показатели финансового состояния | Рейтинги показателей | К Р И Т Е Р И И | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| высший | низший | условия снижения критерия |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности (Л2) | 20 | 0.5 и выше - 20 баллов | менее 0.1 - 0 баллов | За каждый 0.1 пункта снижения, по сравнению с 0.5, снимается по 4 балла |
| 2. Коэффициент критической оценки (Л3) | 18 | 1.5 и выше - 18 баллов | менее 1.0 - 0 баллов | За каждый 0.1 пункта снижения, по сравнению с 1.5, снимается по 3 балла |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности (Л4) | 16.5 | 2.0 и выше - 16.5 балла | менее 1.0 - 0 баллов | За каждый 0.1 пункта снижения, по сравнению с 2.0, снимается по 1.5 балла |
| 4. Коэффициент финансовой независимости (У12) | 17 | 0.6 и выше - 17 баллов | менее 0.4 - 0 баллов | За каждый 0.01 пункта снижения, по сравнению с 0.6, снимается по 0.8 балла |
| 5. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (У1) | 15 | 0.5 и выше - 15 баллов | менее 0.1 - 0 баллов | За каждый 0.1 пункта снижения, по сравнению с 0.5, снимается по 3 балла |
| 6. Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат (У24) | 13.5 | 1.0 и выше - 13.5 балла | менее 0.5 - 0 баллов | За каждый 0.1 пункта снижения, по сравнению с 1.0, снимается по 2.5 балла |
| ИТОГО: | 100 | 100 | 0 |  |

Классификация финансовой устойчивости по сумме баллов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 класс | 2 класс | 3 класс | 4 класс | 5 класс |
| 100 - 94 балла | 93 - 65 балла | 64 - 52 балла | 51 - 21 балла | 20 - 0балла |

**Приложение 6**

Таблица 8

Количество набранных баллов, характеризующих финансовую устойчивость ООО «Лотос Премиум» (составлена автором при помощи программы «ФинЭкАнализ-ONLINE» [24])

| Наименование показателя |  | 01.01.2018 | 01.01.2019 | 01.01.2020 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Коэффициент абсолютной ликвидности (Л2) |  | 0 | 0 | 0 |
| 2. Коэффициент критической оценки (Л3) |  | 0 | 0 | 0 |
| 3. Коэффициент текущей ликвидности (Л4) |  | 6.66 | 5.97 | 5.66 |
| 4. Коэффициент финансовой независимости (У12) |  | 0 | 0 | 0 |
| 5. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (У1) |  | 7.56 | 6.9 | 6.51 |
| 6. Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат (У24) |  | 0 | 0 | 0 |
| Сумма баллов |  | 14.22 | 12.87 | 12.17 |
| Класс |  | 5 | 5 | 5 |

**Приложение 7**

Таблица 9

Допустимость банкротства ООО «Лотос Премиум» по Z-счёту Альтмана (авторская таблица, составленная при помощи программы «Ваш финансовый аналитик» [25])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф-т | Расчёт | Значение на 31.12.2019 | Множитель | Произведение  (гр. 3 х гр. 4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T1 | Отношение оборотного капитала к величине всех активов | 0,22 | 6,56 | 1,42 |
| T2 | Отношение нераспределённой прибыли к величине всех активов | 0,22 | 3,26 | 0,7 |
| T3 | Отношение EBIT к величине всех активов | -<0,01 | 6,72 | -0,03 |
| T4 | Отношение собственного капитала к заёмному | 0,28 | 1,05 | 0,29 |
| Z-счёт Альтмана: | | | | 2,39 |

**Приложение 8**

Таблица 10

Допустимость банкротства ООО «Лотос Премиум» по методу Р. Таффлера и Г. Тишоу (авторская таблица, составленная при помощи программы «Ваш финансовый аналитик» [25])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф-т | Расчёт | Значение на 31.12.2019 | Множитель | Произведение  (гр.3 х гр.4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| X1 | Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства | <0,01 | 0,53 | <0,01 |
| X2 | Оборотные активы / Обязательства | 1,28 | 0,13 | 0,17 |
| X3 | Краткосрочные обязательства / Активы | 0,78 | 0,18 | 0,14 |
| X4 | Выручка / Активы | 0,18 | 0,16 | 0,03 |
| Итого Z-счёт Таффлера: | | | | 0,34 |

**Приложение 9**

Таблица 11

Допустимость банкротства ООО «Лотос Премиум» по методу Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова (авторская таблица, составленная при помощи программы «Ваш финансовый аналитик» [25])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэф-т | Расчёт | Значение на 31.12.2019 | Множитель | Произведение  (гр.3 х гр.4) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| К1 | Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,22 | 2 | 0,43 |
| К2 | Коэффициент текущей ликвидности | 1,28 | 0,1 | 0,13 |
| К3 | Коэффициент оборачиваемости активов | 0,18 | 0,08 | 0,01 |
| К4 | Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции) | <0,01 | 0,45 | <0,01 |
| К5 | Рентабельность собственного капитала | -0,03 | 1 | -0,03 |
| Итого (R): | | | | 0,54 |

1. Тип организационной структуры, где каждый сотрудник имеет только одного руководителя. Основная связь между организационными уровнями – иерархия. Формализация обычно низка, а централизация высокая. [↑](#footnote-ref-1)