

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2018 г.

Проект изменения деятельности на АО «Областной аптечный склад»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2018.231. ВКР

Руководитель,
Ст. преподаватель каф. ЭПиУП
_____/С.Ю. Лелекова /
« ____ » _____ 2018 г.

Автор,
студент группы ЭУ-454/Д
_____/А.Д. Меренков/
« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Меренков А.Д. Проект изменения деятельности на АО «Областной аптечный склад»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2018. – 102 с., 9 ил., 45 табл., библиогр. список –9 наим., 6 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции производственного предприятия АО «Областной аптечный склад», работающего на фармацевтическом рынке Челябинска и Челябинской области, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности АО «Областной аптечный склад» за 2015 – 2017 годы, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ...	10
1.1 Общая характеристика деятельности предприятия	10
1.2. Оценка внутренней и внешней среды	11
1.2.1. Стратегический анализ.....	11
1.2.2 Анализ внешней среды предприятия.....	12
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения.....	13
1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения	14
1.2.1.3. Оценка факторов внешней среды.....	18
1.2.2 Анализ внутренней среды	21
1.2.3 SWOT-анализ	25
1.3 Финансово-экономический анализ исходного состояния предприятия.....	27
1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	28
1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности	33
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости	38
1.3.4 Анализ оборачиваемости	43
1.3.5 Анализ финансовых результатов	46
Выводы по разделу один	49
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	51
2.1 Сравнительная оценка результатов диагностики.....	51
2.2 Разработка системы управления проектом.....	52
2.2.1 Описание проекта	52
2.2.2 Окружение проекта.....	52
2.2.3 Инвестиционный план проекта	53
2.2.4 Операционный план проекта	56
2.2.5 Финансирование проекта	57
2.2.6 Оценка эффективности проекта	58
2.2.7 Оценка риска проекта.....	59
2.3 Управление реализацией проекта	63

2.3.1 Построение сетевого графика для выполнения проекта	63
2.3.2 Матрица распределения административных задач управления	69
Вывод по разделу два.....	70
3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	72
3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта	72
3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с проектом	75
3.3 Анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия	78
3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	78
3.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности	83
3.3.3 Анализ финансовой устойчивости	86
3.3.4 Анализ оборачиваемости	89
Выводы по разделу три.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	95
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ В	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	101
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Среди всех отраслей фармацевтическая по праву считается одной из самых привлекательных и перспективных. Рост населения мира, увеличение продолжительности жизни, а также повышение благосостояния людей приводят в итоге к тому, что ежегодные расходы на здравоохранение стремительно растут. Значительная часть этих расходов приходится на лекарства, которые изобретают, исследуют, производят и продают люди, выбравшие для себя фармацевтическую отрасль. К ней относится и рассматриваемое в проекте предприятие.

Тема выпускной квалификационной работы звучит следующим образом: проект изменения деятельности АО «Областной аптечный склад»

Объектом исследования является АО «Областной аптечный склад».

Предметом исследования является проект открытия новой аптеки.

Предметом защиты является план реализации проекта, а также система управления проектом.

Цель – разработать проект о внедрении в производство новой точки продаж, которая позволит повысить экономическую эффективность предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- дать комплексную характеристику АО «ОАС»;
- провести анализ внешней (PEST-факторы, «Пять конкурентных сил» М. Портера) и внутренней сред (модель маркетинг-микс 5р) предприятия;
- провести SWOT-анализ с выделением наиболее привлекательного проекта;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- обосновать целесообразность реализации проекта и разработать план проекта;
- построить имитационную модель проекта в программном продукте Project Expert;
- оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта;
- проанализировать влияние проекта на работу предприятия.

Для решения указанных задач были использованы следующие методы:

- методы стратегического анализа: PEST-анализ, модель «Пять конкурентных сил М. портера», модель маркетинг-микс 5p, SWOT-анализ;
- методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- методы моделирования (для построения имитационной модели проекта);
- методы сетевого и календарного планирования (для построения сетевого графика и календарного плана проекта);
- методы финансового планирования и прогнозирования, метод пропорциональной зависимости (для проведения оценки прогнозного финансово-экономического состояния предприятия).

При написании работы использовались следующие источники:

- работы Л.А. Баева, А.В. Полковникова и т.д.;
- методические материалы;
- внутренняя документация предприятия;
- онлайн-ресурсы.

В первой главе будет представлена комплексная характеристика предприятия: описывается отрасль, в которой оно осуществляет свою деятельность, виды его деятельности, номенклатура товаров и работ, также рассмотрена организационная структура предприятия. Кроме того, в этой главе проведен стратегический анализ предприятия, в рамках которого проводится анализ внешней (макро- и микросреда) и внутренней сред.

По результатам анализа построены стратегические проблемные поля и выведен итоговый рейтинг мероприятий для улучшения состояния предприятия. Также в данной главе проводится финансовый анализ предприятия, который состоит из следующих частей: анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности. Результатом данного анализа являются выводы о текущем положении предприятия с точки зрения рассчитываемых показателей.

Во второй главе будет проводиться сравнительная оценка результатов

диагностики – происходит сравнение итогов стратегического и финансового анализа предприятия, по результатам которого предлагается конкретный проект для улучшения текущего состояния предприятия. Обосновывается данное решение, разрабатывается концепция проекта и рассчитывается модель проекта при помощи программного продукта Project Expert. Проводится сетевое и календарное планирование проекта, а также разделяются административные задачи по управлению проектом, оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта. Третья глава будет посвящена оценке прогнозного финансово-экономического состояния предприятия и анализу влияния проекта на его состояние: будет смоделирована работа предприятия «без проекта» и «с проектом» с соответствующими выводами о необходимости реализации.

1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Объект исследования в дипломе - АО «Областной аптечный склад».

На сегодняшний день акционерное общество «Областной аптечный склад» — это сеть «Государственных аптек», в составе которого более 250 аптек и аптечных пунктов по Челябинской области. Это самый большой территориальный охват, присутствие во всех городских округах и муниципальных районах области. Аптеки и аптечные пункты расположены в отдельно стоящих зданиях, в торговых комплексах и при лечебно-профилактических учреждениях. Также в акционерное общество «Областной аптечный склад» входит сеть «Государственных оптик», которая включает в себя 18 магазинов и отделов оптики, находящихся в Челябинске и Челябинской области. Сеть зарекомендовала себя на оптическом рынке: в магазинах и отделах оптики используются последние достижения техники и всегда большой выбор медицинских оправ, солнцезащитных очков, средств контактной коррекции зрения и сопутствующих товаров, очковых линз.

Наравне с оптовой и розничной реализацией лекарственных средств медицинским учреждениям и отдельным покупателям, АО «ОАС» — единственное в области предприятие, которое выполняет социально-значимые задачи по обеспечению медикаментами льготных категорий граждан, а также изготавливает лекарственные средства по индивидуальным рецептам, выписанным врачами лечебно-профилактических учреждений.

Акционерное общество «Областной аптечный склад» — это компания со 100% государственной формой собственности и безупречной репутацией длиной около века. Областной аптечный склад регулярно пополняет ассортимент лекарственных средств новыми высокотехнологичными препаратами, разработанными ведущими фармацевтическими компаниями мира. Все

препараты, включая не лекарственные средства, биологически активные добавки, проходят жесткий контроль, который гарантирует качество и безопасность всех товаров, поступающих на прилавки аптек.

Виды деятельности предприятия:

1. Оптовая торговля фармацевтическими и медицинскими товарами, изделиями медицинской техники и ортопедическими изделиями;
2. Оптовая и розничная торговля фармацевтическими, медицинскими, косметическими и парфюмерными товарами;
3. Производство оптических приборов, фото- и кинооборудования, кроме ремонта;
4. Хранение и складирование прочих грузов;
5. Деятельность различных агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтическими и медицинскими товарами, парфюмерными и косметическими товарами;
6. Аренда медицинской техники;
7. Прокат предметов медицинского и санитарного обслуживания;
8. Врачебная практика;
9. Деятельность среднего медицинского персонала. [3]

1.2. Оценка внутренней и внешней среды

1.2.1. Стратегический анализ

Стратегический анализ - это масштабное исследование различных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений [1].

Структура стратегического анализа указана на рисунке 1.1.

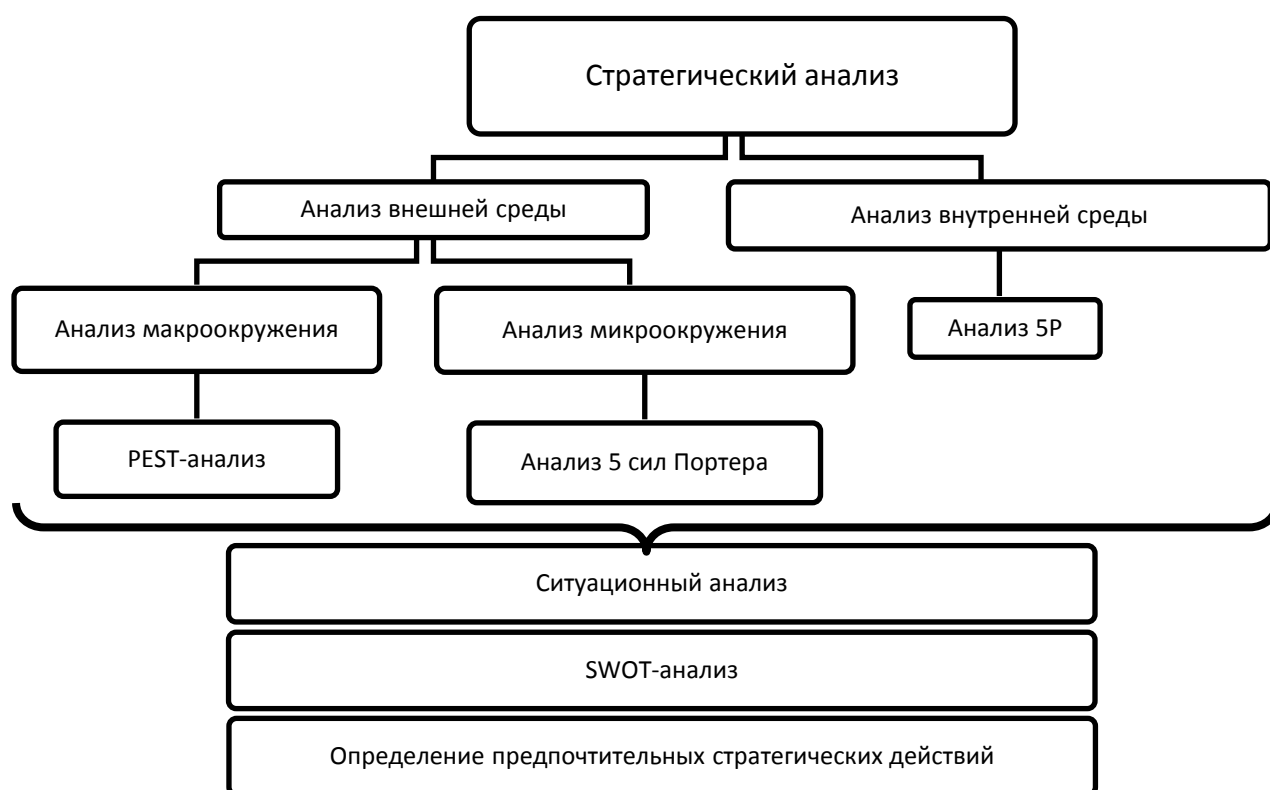


Рисунок 1.1 – Структура стратегического анализа

1.2.2 Анализ внешней среды предприятия

Одним из элементов стратегического управления является анализ внешней среды – анализ состояния и перспектив развития важнейших (с точки зрения данной компании) субъектов окружающей среды рынка. Он позволяет организации вовремя спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Анализ внешней среды имеет следующую структуру:

- анализ макроэкономического окружения;
- анализ микроэкономического окружения;

- качественная оценка факторов внешней среды;
- количественная оценка факторов внешней среды;
- формирование матрицы угроз и возможностей.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Под макроокружением понимают совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, находящихся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ – маркетинговый инструмент для выявления политических, экономических, технологических и социальных аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [2].

К политическим составляющим, влияющим на данное предприятие, можно отнести разработку и принятие программы «Развитие здравоохранения Челябинской области до 2020 года», которая предусматривает наличие предельных размеров розничных надбавок на отпускные цены. Второй политической составляющей является разработка законопроекта, разрешающего продажу безрецептурных лекарств в продуктовых магазинах. Принятие данного законопроекта может вынудить аптечные сети закрыть до половины своих магазинов.

Экономическим фактором является политика федеральных аптечных сетей, которые продают лекарства по более низким ценам, что позволяет им переманить покупателей у региональных аптечных сетей.

К социальным факторам относятся позитивная динамика показателей естественного движения населения: повышается рождаемость, сокращается смертность, снижается естественная убыль населения.

Вторым социальным фактором является распространённость поддельных лекарственных средств, что снижает доверие покупателей к аптекам.

К технологическим составляющим относятся новые технологии в производстве лекарственных веществ, более удобные формы применения, лекарства с наименьшими побочными эффектами. Вторым технологическим фактором является появление в аптечной сфере более усовершенствованного оборудования, компьютерных технологий, снижающих нагрузку на фармацевта - провизора. Процесс покупки стал проще и быстрее.

На основании проведенного анализа составлен перечень основных PEST-факторов, влияющих на деятельность АО «Областной аптечный склад». Он представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица PEST-факторов

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Принятие программы развития здравоохранения Челябинской области. 2. Разработка законопроекта, разрешающего продажу безрецептных лекарств в магазинах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия федеральных аптечных сетей по продаже медикаментов по более низким ценам
Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивная динамика показателей естественного движения населения 2. Распространённость поддельных лекарств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые технологии в производстве лекарственных средств 2. Усовершенствованное оборудование

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

В центре внимания микросреды находятся производители и потребители, принятие ими решений в отношении объемов производства, продаж, покупок, потребления с учетом потребностей, цен, затрат, прибыли. Микросреда изучает

так же рыночное поведение субъектов, отношения между ними в процессе производства, распределения, обмена. Анализ структуры конкуренции с использованием 5-факторной модели Портера, включает в себя следующие пункты: вероятность появления новых конкурентов, товары-заменители, покупатели, поставщики, уровень конкуренции в отрасли.

Схематически компоненты модели изображены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Компоненты модели пяти сил Портера

Первая сила – рыночная власть поставщиков. В подавляющем большинстве случаев клиент доверяет препаратам, продвигаемым телевизионной рекламой. Поэтому фармацевтические учреждения города, следуя за желаниями покупателя, активно представляют их в своем ассортименте. Следовательно, предприятию очень выгодно поддерживать отношения с поставщиками популярных лекарственных средств.

Ключевые поставщики и сумма их поставок представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. – Ключевые поставщики АО «ОАС»,

В млрд. руб.

Поставщик	Сумма поставок
ООО «Годовалов»	6,7
ООО «Памира-Фарм»	5,2

Окончание таблицы 1.2

Поставщик	Сумма поставок
ООО «АММА»	4,1
ООО «Фармахан»	3,8
ОАО «Сити-Фарм»	3,7
ООО «Фармоптторг»	3,7

По итогам проведенного анализа поставщиков можно сделать вывод, что поставщики имеют сильное влияние на наше предприятие, поскольку повышение цен на их товары может сильно отразиться на деятельности нашего предприятия.

Вторая сила – это рыночная власть потребителей, организация зависима от спроса на свою продукцию, поэтому есть необходимость определить, кто именно будет покупать продукцию предприятия.

На данный момент основными покупателями АО «ОАС» являются:

- Минздрав Челябинской области;
- ГУП СО «Фармация»;
- ГБУЗ «ОКБ №3»;
- ГБУЗ «ЧОКБ»;

Данные потребители обладают высокой властью, поскольку большая их часть покупают единой или по результатам тендера.

Третья сила - угроза появления новых игроков.

Факторы, влияющие на возможное появление конкурентов:

- Наличие барьеров входа
- Стартовые затраты
- Доступ к товарам
- Действия старых игроков
- Реакция регуляторов рынка

Четвертая сила угроза появления товаров – субститутов. Главными из них считаются европейские аналоги. Основным конкурентным преимуществом

российских предприятий выступает ценовой фактор. Из-за более низких цен на медикаменты российские предприятия имеют более низкую себестоимость. Таким образом, товарами- субститутами выступают аналоги западных компаний и наших конкурентов.

Пятая сила – это уровень конкурентной борьбы. В данном разделе будут рассмотрены следующие конкуренты АО «ОАС»:

- ООО «Живика»;
- ООО «Вита Экспресс»;
- ООО «Фармленд»;

Сравнительный анализ цен конкурентов представлен в приложении Г.

Следующим шагом будет сведение всех рассмотренных факторов в единую матрицу. Она представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
1. Средний уровень власти потребителей.	1. Малый круг поставщиков.
Угроза появления новых игроков	Угроза появления продуктов-заменителей
1. Наличие барьеров входа. 2. Стартовые затраты. 3. Доступ к товарам 4. Действия старых игроков 5. Реакция регуляторов рынка	1. Российские и западные аналоги.
Уровень конкурентной борьбы	
1. Рынок компании является высоко конкурентным.	

1.2.1.3. Оценка факторов внешней среды

На основе факторов анализа макроэкономической и микроэкономической среды составляется классификация выявленных факторов на угрозы и возможности, а также их характеристика. Стоит отметить, что фактор может являться возможностью и угрозой одновременно, но в данной работе таких факторов не встречается.

Данная классификация приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Направленность +/-	Характеристика
1. Принятие государственной программы развития здравоохранения Челябинской области.	+	Благодаря данной программе предприятие сможет получить дополнительное финансирование.
2. Разработка законопроекта о продаже безрецептных лекарств в продуктовых магазинах	-	Принятие законопроекта заставит аптечные сети сократить количество аптек
3. Демпинг цен конкурентами	-	Снизится цена продажи, в результате чего снизится прибыль
4. Позитивная динамика показателей естественного движения населения	+	Благодаря позитивной динамике население охотнее доверяет фармацевтам и повышает прибыль компании
5. Распространённость поддельных лекарств	-	Поддельные лекарства отпугивают покупателей
6. Новые технологии производства лекарств	+	Новые лекарства стоят дешевле, что позволяет привлечь дополнительных клиентов и заработать больше прибыли

Окончание таблицы 1.4

Фактор	Направленность +/-	Характеристика
7. Внедрение современного оборудования	+	Снижает нагрузку с фармацевтов
8. Реакция регуляторов рынка	+	Рынок может сам отреагировать на нового игрока
9. Действия старых игроков	+	Старые игроки могут не позволить новому предприятию раскрыться
10. Налаженные связи с поставщиками	+	Новому предприятию предстоит налаживать контакт с поставщиками.
11. Средний уровень власти потребителей.	-	Товар не обладает уникальными характеристиками, следовательно можно говорить о наличие риска ухода клиентов.
12. Малый круг поставщиков.	-	Малое количество поставщиков на рынке и может не позволить предприятию выбрать поставщика, подходящего ей.
13. Стартовые затраты	+	Необходимо обладать большим объемом средств, чтобы открыть бизнес в данной отрасли.
14. Наличие входных барьеров.	+	Для входа в данный бизнес необходимо преодолеть входные барьеры, что является трудоемким и затратным процессом.
15. Российские и западные аналоги.	-	Является товаром-заменителем.
16. Рынок компании является высоко конкурентным.	+	Возможность выбора для клиента.

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа. Это делается с помощью составления матриц возможностей и угроз.

Они приведены в таблицах 1.5 и 1.6 соответственно.

Таблица 1.5 – Матрица возможностей организации

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	- Налаженные связи с поставщиками - Внедрение современного оборудования	- Рынок компании является высоко конкурентным.	
Средняя	- Новые технологии производства лекарств	- Позитивная динамика показателей естественного движения населения	
Низкая	- Наличие входных барьеров. - Действия старых игроков - Стартовые затраты	- Развитие здравоохранения Челябинской области.	- Реакция регуляторов рынка

Таблица 1.6 – Матрица угроз организации

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию		
	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Стратегия федеральных аптечных сетей по продаже медикаментов по более низким ценам		Малый круг поставщиков.

Окончание таблицы 1.6

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию		
	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Средняя	Разработка законопроекта о продаже безрецептных лекарств в продуктовых магазинах		Российские и западные аналоги.
Низкая	Распространённость поддельных лекарств	Средний уровень власти потребителей.	

По результатам таблиц 1.5 и 1.6 определяются факторы внешней среды, на которые необходимо обратить особое внимание. Наиболее значимые возможности и угрозы представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Наиболее значимые возможности и угрозы

Возможности
1. Доступ к товарам
2. Усовершенствованное оборудование
3. Новые технологии производства лекарств
Угрозы
1. Демпинг цен конкурентами
2. Разработка законопроекта о продаже безрецептных лекарств в продуктовых магазинах
3. Распространённость поддельных лекарств

1.2.2 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды проводится с помощью с помощью метода 5P, в котором рассматривается 5 категорий: продукт, цена, продвижение, месторасположение и персонал.

Продукт. Продукция АО «ОАС» отличается высоким качеством и надёжностью, поэтому покупатели отдают предпочтение именно продукции

данной сети. Предприятие поставляет свою продукцию на розничную продажу, а также в различные медицинские учреждения Челябинска и Челябинской области.

Одной из сильных сторон выступает регулярное обновление ассортимента лекарств, что позволяет в полной мере удовлетворять пожелания клиента и извлекать из этого дополнительную прибыль. Второй сильной стороной выступает контроль продукции, что позволяет гарантировать качество и безопасность попадающих на прилавки лекарств.

Цена. Цена формируется исходя из себестоимости с расчётом на прибыль. Однако ценообразование может отличаться в зависимости от типа клиента: разовый клиент или постоянный. Для постоянных клиентов предусмотрена бонусная программа. В результате сравнения АО «ОАС» с конкурентами по ценовому параметру было выявлено, что общий уровень цен компании можно назвать низким (приложение Г, таблица Г.1).

Продвижение. За почти вековую историю деятельности предприятие зарекомендовало себя как надёжный, ответственный и конкурентоспособный поставщик лекарственных средств. Благодаря этим качествам покупатели отдают предпочтение аптекам АО «ОАС».

Продажа товаров осуществляется с помощью аптечной сети, охватывающей весь Челябинск, а также с помощью сети Интернет. Ещё одним методом продвижения выступает система скидок. Скидки являются элементом стимулирования спроса, привлекают покупателей за счет снижения цены.

Месторасположение. В Челябинске находится более шестидесяти аптечных пунктов, а также склад класса А площадью 5000 квадратных метров, с полностью автоматизированной системой учёта, находящийся по адресу: г. Челябинск, ул. Радонежская, д.9.

Слабой стороной является недостаточно широкая розничная сеть, в частности, наблюдается недостаточное количество аптек в Советском районе.

Персонал. Штат предприятия насчитывает более полутора тысяч работников. Организационная структура представлена в приложении А. В организации

действует демократический стиль управления, подразумевающий активное участие подчиненных в выработке управленческих вопросов и принятии ответственных решений.

Однако рынок труда фармации до сих пор остро ощущает нехватку квалифицированного персонала, а именно фармацевтов и провизоров. Это связано с невысокой карьерной лестницей (после должности заведующего магазина карьерный рост, как правило, останавливается), а также с невысоким доверием покупателей из-за распространённости поддельных лекарств. Следствиями нехватки персонала стали высокая текучесть кадров и снижение квалификации работников.

На основе рассмотренных выше критериев формируется матрица с перечнем ключевых факторов внутренней среды. Она представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Матрица факторов внутренней среды

Продукт	Цена
<ul style="list-style-type: none"> - обновление ассортиментного ряда продукции; - контроль продукции на качество и безопасность 	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень цен; - бонусная программа
Место продажи	Продвижение
<ul style="list-style-type: none"> - наличие складских помещений; - недостаточно широкая розничная сеть 	<ul style="list-style-type: none"> - положительная репутация на рынке; - наличие интернет-аптеки; - система скидок
Персонал	
<ul style="list-style-type: none"> - нехватка квалифицированного персонала; - высокая текучесть кадров; - снижение уровня квалификации работников 	

После определения факторов внутренней среды необходимо провести их качественную оценку с помощью метода SNW – анализа, который представлен в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
1. Обновление ассортиментного ряда продукции	x	-	-
2. Контроль продукции на качество и безопасность	x	-	-
3. Низкий уровень цен	x	-	-
4. Бонусная программа	x	-	-
5. Наличие складских помещений	-	x	-
6. Недостаточно широкая розничная сеть	-	-	x
7. Положительная репутация на рынке	x	-	-
8. Наличие интернет-аптеки	x	-	-
9. Система скидок	x	-	-
10. Нехватка квалифицированного персонала	-	-	x
11. Высокая текучесть кадров	-	x	-
12. Снижение квалификации работников	-	-	x

После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости.

Данные расчёты представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Фактор	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабая сторона			
1. Недостаточно широкая розничная сеть	0,4	4	1,6
2. Нехватка квалифицированного персонала	0,4	4	1,6
3. Снижение квалификации работников	0,2	4	0,8
Итого слабые стороны	1	-	4
Сильная сторона			
1. Обновление ассортиментного ряда продукции	0,2	5	1
2. Контроль качества и безопасности продукции	0,15	5	0,75
3. Низкий уровень цен	0,3	5	1,5

Окончание таблицы 1.10

Фактор	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
4. Бонусная программа	0,10	5	0,5
5. Положительная репутация на рынке	0,05	4	0,2
6. Наличие интернет-аптеки	0,10	3	0,3
7. Система скидок	0,10	3	0,3
Итого сильные стороны	1	-	4,55

Доминирующие слабые и сильные стороны отражены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Доминирующие сильные и слабые стороны

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Контроль качества и безопасности продукции. - Низкий уровень цен. - Обновление ассортиментного ряда - Бонусная программа 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточно широкая розничная сеть - Нехватка квалифицированного персонала

1.2.3 SWOT-анализ

Технология SWOT анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке. Целью метода является изучение текущего положения компании на рынке и правильное структурирование информации для разработки маркетинговой стратегии предприятия. Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, они должны являться основанием для принятия того или иного проекта предприятием [6].

Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего

потенциального окружения формируются в обобщенную SWOT-матрицу, представленную в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Контроль качества и безопасности продукции - Низкий уровень цен. - Обновление ассортиментного ряда - Бонусная программа 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточно широкая розничная сеть - Нехватка квалифицированного персонала - Снижение квалификации работников
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Эксклюзивный доступ к поставщикам - Усовершенствованное оборудование - Новые технологии производства лекарств 	<ul style="list-style-type: none"> - Демпинг цен конкурентами - Разработка законопроекта, разрешающего продажу безрецептных лекарств в продуктовых магазинах - Распространённость поддельных лекарств

Следующим этапом является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и прочее. Чем теснее их взаимосвязь, тем выше будет оценка. Матрица оценки силы взаимного влияния матрицы SWOT представлена в приложении Д, таблица Д.1.

Из данной таблицы видно, какие из угроз и возможностей, сильных и слабых сторон являются наиболее значимыми для предприятия, а какие наименее. После определения количественных характеристик необходимо сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и составить поле решений (таблица Д.2, приложение Д). Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций SWOT-факторов, перекрывааемых данной проблемой.

В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии. Данные мероприятия охватывают конкретную область сферы деятельности организации.

Результаты количественной оценки мероприятий указаны в таблице 1.13

Таблица 1.13 – Количественная оценка мероприятий на предприятии

В баллах

Ранг	Проводимое мероприятие	Сумма
1	Открытие новой аптеки	76
2	Дополнительное обучение персонала	40
3	Снижение цен	29
4	Ужесточение требований к персоналу	15

В результате SWOT-анализа произведён переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для предприятия является привлечение новых клиентов путем расширения розничной сети путём открытия новой аптеки. Данный проект позволит предприятию расширить розничную сеть в Челябинске.

1.3 Финансово-экономический анализ исходного состояния предприятия

Анализ финансово-хозяйственной представляет собой не только набор управленческих инструментов, но и научную дисциплину, которая изучает экономику организаций, их деятельность с точки зрения оценки работы по выполнению бизнес-планов, оценки их состояния и целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организаций.

Результаты такого анализа позволяют оценить многие аспекты деятельности организации и их влияние на итоговые финансовые результаты. В консалтинге проведение данного анализа на предприятии заказчика является обязательным шагом по подготовке полноценных рекомендаций по корректировке деятельности фирмы.

При анализе финансовых результатов деятельности организации устанавливаются причины убытков, намечаются пути устранения этих причин, изучается влияние отдельных факторов на величину прибыли, делаются рекомендации по максимизации прибыли за счет использования выявленных резервов ее роста и намечаются пути их использования.

На основании наборов соответствующих финансовых коэффициентов, вычисляемых по данным баланса и отчёта о финансовых результатах, определяют уровни платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия.

Ключевые документы – баланс и отчет о финансовых результатах АО «ОАС» представлены в приложениях Г и Д соответственно.

1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса

Данный анализ включает в себя горизонтальный и вертикальный анализ баланса. Горизонтальный анализ позволяет сравнить каждый показатель текущего периода с тем же показателем прошлого периода, отражает динамику активов и пассивов организации, изменение в их составе и структуре и даёт им оценку. Вертикальный анализ предполагает изучение соотношения разделов и статей баланса, то есть их структуру.

Основные источники - бухгалтерский баланс и отчет о финансовом результате, которые представлены в приложениях Г и Д соответственно.

Результаты горизонтального анализа баланса предприятия представлены в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Горизонтальный анализ баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Активы							
I Внеоборотные активы							
Основные средства	443627	751764	738391	308137	(13373)	+69,4	-1,77
Долгосрочные финансовые вложения	15764	0	0	15764	0	-100	0
Отложенные налоговые активы	64	17305	37523	17241	20218	+2694	+116
Прочие налоговые активы	44445	18390	11041	(26055)	(7349)	-58,6	-39,9
Итого по разделу I	503900	784759	787005	280859	2246	+55,7	+0,28
II Оборотные активы							
Запасы	710128	781805	822476	71677	40671	+10	+5,2
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1108	796	1371	488	575	-44	+72,2
Дебиторская задолженность	711280	264678	416563	(446602)	151885	-62,7	+57,3
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1520	1520	0	0	-1520	0	-100
Денежные средства и денежные эквиваленты	28754	161663	252615	132909	90952	+462	+56,2
Прочие оборотные активы	1390	3266	6793	1876	3527	+134,9	+107,9
Итого по разделу II	1454180	1213728	1499818	(240452)	286090	-16,5	23,5

Окончание таблицы 1.14

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
БАЛАНС	1958080	2001187	2286823	43107	285636	2,2	14,2
Пассивы							
III Капитал и резервы							
Уставный капитал	588145	595415	595415	7270	0	+1,2	0
Резервный капитал	1075	2477	4970	1402	2493	+130	+100,6
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	35708	77230	110586	41522	33356	+116,2	+43,1
Итого по разделу III	624928	675122	710971	50194	35849	+8	+5,3
IV Долгосрочные обязательства							
Долгосрочные заёмные средства	167678	154458	90233	(13220)	(64225)	-7,8	
Отложенные налоговые обязательства	1614	12175	31091				
Итого по разделу IV	169292	166633	121324				
V Краткосрочные активы							
Краткосрочные заёмные средства	91267	2618	33570				
Кредиторская задолженность	1027002	1065674	1322638	19341	(30737)	+21,11	-27,7
Резервы предстоящих расходов и платежей	45591	91140	98320				
Итого по разделу V	1163860	1159432	1454528	19341	(30737)	-	-
БАЛАНС	1958080	2001187	2286823	43107	285636	2,2	14,2

По результатам данного анализа видно, что внеоборотные активы на балансе

данного предприятия составляют меньшую долю, чем оборотные. Что касается оборотных активов, в 2017 году количество запасов увеличилось, но уменьшилась сумма дебиторской задолженности. Было также замечено увеличение статьи основные средства, что означает, что были приобретены основные фонды или была начислена амортизация.

Следующим шагом является составление вертикального анализа баланса предприятия, который показывает структуру средств предприятия и их источников.

Результаты анализа представлены в аналитической таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Вертикальный анализ баланса

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	2016/ 2015	2017/ 2016
Активы								
I Внеоборотные активы								
Основные средства	443627	751764	738391	22,66	37,57	32,29	+14,91	-5,28
Долгосрочные финансовые вложения	15764	-	-	0,81	-	-	-0,81	-
Отложенные налоговые активы	64	17305	37523	0,01	0,86	1,64	+0,85	+0,78
Прочие налоговые активы	44445	18390	11041	2,27	0,92	0,48	-1,35	-0,44
Итого по разделу I	503900	784759	787005	25,73	39,35	34,41	+13,62	-4,94
II Оборотные активы								
Запасы	710128	781805	822476	36,27	39,07	35,97	+2,8	-3,1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1108	796	1371	0,06	0,04	0,06	-0,02	+0,02
Дебиторская задолженность	711280	264678	416563	36,33	13,23	18,22	-24,1	+4,99

Окончание таблицы 1.15

Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1520	1520	-	0,08	0,08	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	28754	161663	252615	1,47	8,08	11,05	+6,61	+2,97
Прочие оборотные активы	1390	3266	6793	0,07	0,16	0,3	+0,09	+0,14
Итого по разделу II	1454180	1213728	1499818	74,27	60,65	65,59	+13,62	+4,94
БАЛАНС	1958080	2001187	2286823	100	100	100	-	-
Пассивы								
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	588145	595415	595415	30,04	29,75	26,04	-0,29	-3,71
Резервный капитал	1075	2470	4970	0,05	0,12	0,22	+0,07	+0,1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	35708	77230	110586	1,82	3,86	4,84	+2,04	+0,98
Итого по разделу III	624928	675122	710971	31,92	33,74	31,09	+1,82	-2,65
IV Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	167678	154458	90233	8,56	7,72	3,95	-0,84	-4,77
Отложенные налоговые обязательства	1614	12175	31091	0,08	0,61	1,36	+0,53	+0,75
Итого по разделу IV	169292	166633	121324	8,65	8,33	5,31	-0,32	-3,02
V Краткосрочные обязательства								
Заёмные средства	91267	2618	33570	4,66	0,13	1,47	-4,53	+1,34
Кредиторская задолженность	1027002	1065674	1322638	52,45	53,25	57,84	+0,8	+5,59
Резервы предстоящих расходов и платежей	45591	91140	98320	2,33	4,55	4,3	+2,22	-0,25
Итого по разделу V	1163860	1159452	1454528	59,44	57,94	63,6	+1,5	+5,66
БАЛАНС	1958080	2001187	2286823	100	100	100	-	-

В структуре активов предприятия большую долю составляют оборотные активы, такие как запасы и дебиторская задолженность. Изменилась структура оборотных активов: на 10% увеличились денежные средства, но на 24% уменьшилась дебиторская задолженность. Это связано с эффективной работой предприятия. Что касается структуры пассивов, собственные средства составляют 30%, заемные – 70%. Уменьшение долгосрочных обязательств на 3% объясняется выплатой кредита на пополнение запасов и денежных средств.

Проведенный горизонтальный и вертикальный анализ позволяет выявить некоторые тенденции. Во-первых, структура активов АО «ОАС» стала более тяжелой, поскольку доля внеоборотных активов выросла на 10%. Во-вторых, доля кредиторской задолженности относительно велика, что свидетельствует о проблемах, связанных с оплатой товаров услуг поставщиков, а также о преимущественно не денежном характере расчетов.

1.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. При оценке ликвидности баланса используются данные бухгалтерского баланса, представленные в приложении Ж.

Для проведения анализа ликвидности статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. К первой группе активов (А1) относят наиболее ликвидные, включая денежные потоки и краткосрочные финансовые вложения. Ко второй группе активов (А2) относят дебиторскую задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев и прочие оборотные активы, третья группа (А3) включает запасы сырья, материалов, готовой продукции, а также дебиторскую задолженность со сроком погашения свыше 12 месяцев, в четвертую группу (А4) входят нематериальные активы, основные средства, долгосрочные финансовые вложения.

Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. К первой группе пассивов (П1) относят обязательства, погашение которых возможно в срок до 3 месяцев, ко второй (П2) – со сроком погашения от 3 месяцев до года, к третьей (П3) – со сроком погашения более года, к четвертой (П4) – постоянные пассивы. Типичная группировка представлена в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.		На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
A1	30274	163183	252615	П1	1027002	1065674	1322638
A2	711280	264678	416563	П2	136858	93758	131890
A3	712626	785867	830640	П3	169292	166633	121324
A4	503900	787459	787005	П4	624928	675122	710171
Итого	1958080	2001187	2286823	Итого	1958080	2001187	2286823

Выделяют следующие типы ликвидности баланса:

- состояние абсолютной ликвидности баланса, при котором у предприятия в любой момент наступления долговых обязательств ограничений в платежеспособности нет: $A_1 \geq П_1$; $A_2 \geq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \leq П_4$;

- нормальная ликвидность – в данном состоянии у предприятия существуют сложности оплатить обязательства на временном интервале до 3 месяцев из-за недостаточного поступления средств: $A_1 \leq П_1$; $A_2 \geq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \leq П_4$; -

- нарушенная (недостаточная) ликвидность – свидетельствует об ограниченных возможностях предприятия оплачивать свои обязательства на временном интервале до 6 месяцев, возникает кредитный риск и риск финансовой несостоятельности: $A_1 \leq П_1$; $A_2 \leq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \geq П_4$;

- баланс не ликвиден – предприятие не способно осуществить платежи в настоящем, и в относительно отдаленном будущем, это предпосылка к возникновению риска несостоятельности, так как у него отсутствуют собственные

оборотные средства для ведения предпринимательской деятельности: $A_1 \leq P_1$; $A_2 \leq P_2$; $A_3 \leq P_3$; $A_4 \geq P_4$.

При помощи условий абсолютной ликвидности выполняется их проверка, результаты которой представлены в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
$A_1 \geq P_1$	-	-	-
$A_2 \geq P_2$	+	+	+
$A_3 \geq P_3$	+	+	+
$A_4 \leq P_4$	+	-	-

Из таблицы 1.16 видно, что на протяжении трех последних лет ликвидность предприятия является допустимой – быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, и организация является платежеспособной.

Для определения ликвидности баланса также рассчитывается коэффициент общей ликвидности предприятия ($K_{л}$) – показатель отражающий способность предприятия погашать все краткосрочные и долгосрочные финансовые обязательства перед кредиторами за счет всех активов. Он рассчитывается по формуле (1.1):

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{P_1 + 0,5P_2 + 0,3P_3} \quad (1.1)$$

Подставив в данную формулу значения таблицы 1.17, на конец 2017 года коэффициент общей ликвидности предприятия получится равным 0,59. Это достигается благодаря появлению наиболее срочных обязательств, и является благоприятной тенденцией для предприятия. На конец 2015 и конец 2016 года данный коэффициент равен 0,56 и 0,48 соответственно.

Чистый оборотный капитал (ЧОК), характеризующий свободные средства, находящиеся в обороте у предприятия, рассчитывается по формуле (1.2):

$$\text{ЧОК} = \text{ОбА} - \text{КО}, \quad (1.2)$$

где ОбА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{Абсл}}$), позволяющий определить, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время, рассчитывается по формуле (1.3):

$$K_{\text{Абсл}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (1.3)$$

где ДС – денежные средства.

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{\text{Срл}}$), определяющий возможность предприятия погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов, рассчитывается по формуле (1.4):

$$K_{\text{Срл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ}}{\text{КО}}, \quad (1.4)$$

где КрФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Коэффициент промежуточной ликвидности ($K_{\text{Прл}}$), характеризующий часть текущих обязательств, которая может быть погашена за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, рассчитывается по формуле (1.5):

$$K_{\text{Прл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.5)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность;

Коэффициент промежуточной ликвидности прогнозирует платежные возможности предприятия в условиях своевременного проведения расчетов. Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{ТекЛ}}$), характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рассчитывается по формуле (1.6):

$$K_{\text{ТекЛ}} = \frac{\text{ДС} + \text{КрФВ} + \text{ДЗ} + \text{З}}{\text{КО}}, \quad (1.6)$$

где З – запасы.

Коэффициент собственной платежеспособности ($K_{\text{СобПл}}$), позволяющий определить способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства, рассчитывается по формуле (1.7):

$$K_{\text{СобПл}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}. \quad (1.7)$$

При помощи данных формул и значений статей баланса предприятия производятся расчеты относительных показателей оценки ликвидности. Результаты приведены в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норма	Значение показателя		
		На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-	290320	54296	45290
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0,03	0,14	0,17

Окончание таблицы 1.18

Наименование показателя	Норма	Значение показателя		
		На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,64	0,37	0,46
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	0,64	0,37	0,46
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	1,25	1,05	1,03
Коэффициент собственной платежеспособности	-	0,08	-0,09	-0,03

Из таблицы 1.18 видно, что величина чистого оборотного капитала уменьшается за счет возрастания суммы оборотных средств. Коэффициент срочной ликвидности меньше своего нормативного значения, что означает, что предприятие не способно покрывать часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся денежных средств, сократилась гарантия погашения долгов.

Но при учете сумм дебиторской задолженности и запасов платежеспособность предприятия приходит в норму.

1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость обусловлена как стабильностью экономической среды, в рамках которой осуществляется деятельность предприятия, так и от результатов его функционирования, его активного и эффективного реагирования на изменения внутренних и внешних факторов.

Основной задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования.

В соответствии с показателем обеспеченности запасов и затрат собственными и заемными источниками выделяются следующие типы финансовой устойчивости:

- 1) Абсолютная устойчивость финансового состояния – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. коммерческая организация не зависит от внешних кредиторов. Может означать, что администрация не умеет, не желает или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности;
- 2) Нормально устойчивое финансовое состояние – запасы и затраты обеспечиваются собственными оборотными средствами и долгосрочными заемными источниками;
- 3) Неустойчивое финансовое состояние – запасы и затраты обеспечиваются за счет собственных оборотных средств, долгосрочных заемных источников и краткосрочных кредитов и займов, т.е. за счет всех основных источников формирования запасов и затрат;
- 4) Кризисное финансовое состояние. Характеризуется ситуацией, когда в дополнение к предыдущему положению коммерческая организация имеет кредиты и займы, не погашенные в срок, а также просроченную кредиторскую и дебиторскую задолженность, т.е. находится на грани банкротства.

Тип финансовой устойчивости (S) может быть определен с помощью трехкомпонентного показателя, способ получения значения каждого из которого будет представлен далее:

- 1) $S = (0;0;0)$ – кризисное положение;
- 2) $S = (0;0;1)$ – неустойчивое положение;
- 3) $S = (0;1;1)$ – нормальное устойчивое положение;
- 4) $S = (1;1;1)$ – абсолютно устойчивое положение предприятия.

В таблице 1.19 пошагово показан способ определения типа финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 1.19 – Определение типа финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Наименование показателей	На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
1. Источники собственных средств	624928	675122	710971
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	503900	787459	787005
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	121028	-112337	-76034
4. Долгосрочные кредиты и займы	169292	166633	121324
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	290320	54296	45290
6. Краткосрочные кредиты и займы	91267	2618	33570
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	381587	56914	78860
8. Величина запасов и затрат	711236	782601	823847
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-590208	-894838	-899881
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-420916	-728305	-778355
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	-329649	-725687	-744987
Тип финансовой ситуации	S = (0,0,0)	S = (0,0,0)	S = (0,0,0)

Из таблицы 1.19 видно, что на конец 2017 года финансовое состояние предприятия является кризисным – запасы и затраты не покрываются

собственными оборотными средствами, и предприятие зависит от внешних источников.

Для исследования изменений устойчивости положения предприятия и проведения сравнительного анализа нескольких предприятий используется анализ финансовых коэффициентов.

Коэффициент финансовой независимости ($K_{ФН}$), означающий долю собственного капитала в валюте баланса, рассчитывается по формуле (1.8):

$$K_{ФН} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (1.8)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент самофинансирования ($K_{СФ}$), определяющий возможность покрытия собственным капиталом заемных средств, рассчитывается по формуле (1.9):

$$K_{СФ} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (1.9)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности (K_3) определяет соотношение между заемными и собственными средствами предприятия, рассчитывается по формуле (1.10)

:

$$K_3 = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.10)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{ОСОС}$), определяющий долю чистого оборотного капитала в оборотных активах предприятия, рассчитывается по формуле (1.11):

$$K_{\text{СОС}} = \frac{\text{СОС}}{\text{ОБА}}, \quad (1.11)$$

где СОС – собственные оборотные средства.

Коэффициент маневренности (K_M), показывающий, какая часть собственного оборотного капитала предприятия находится в оборот, рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_M = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}. \quad (1.12)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($K_{\text{СМИА}}$) позволяет определить, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов и рассчитывается по формуле (1.13)

:

$$K_{\text{СМИА}} = \frac{\text{ОБА}}{\text{ВОБА}}, \quad (1.13)$$

где ВОБА – внеоборотные активы.

Относительные показатели оценки финансовой устойчивости представлены в таблице 1.20

Таблица 1.20 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2015г.	На конец 2016г.	На конец 2017г.
Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,32	0,34	0,31
Коэффициент самофинансирования	> 1	2,41	4,3	5,74
Коэффициент задолженности	< 0,67	0,59	0,58	0,64
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,41	0,07	0,05
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,19	-0,17	-0,11
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	2,89	1,54	1,91

Из таблицы 1.20 видно, что коэффициенты финансовой независимости, самофинансирования и задолженности ниже своих нормативных значений, что означает наличие большого количества займов у компании, преобладание заемного капитала над собственным и, как следствие, увеличение риска неплатежеспособности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами понизился в отчетном периоде из-за дополнительных краткосрочных обязательств и вышел за пределы допустимого значения из-за недостаточного количества оборотных активов.

1.3.4 Анализ оборачиваемости

Деловая активность предприятия влияет на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость, кредитоспособность. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов оборачиваемости.

Показатели деловой активности, то есть оборачиваемости, характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия, и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Коэффициент оборачиваемости активов (K_A), характеризующий скорость оборота всего авансируемого капитала, рассчитывается по формуле (1.14):

$$K_A = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (1.14)$$

где B – выручка;

\bar{A} – средняя стоимость активов за период.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (K_{BoA}) позволяет определить скорость оборота мобильных активов за анализируемый период, рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{BoA} = \frac{B}{\overline{BoA}}, \quad (1.15)$$

где \overline{BoA} – средняя стоимость внеоборотных активов за период.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (K_{ObA}), который позволяет определить скорость оборота мобильных активов за анализируемый период, рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_{ObA} = \frac{B}{\overline{ObA}}, \quad (1.16)$$

где \overline{ObA} – средняя стоимость оборотных активов за период.

Коэффициент оборачиваемости запасов (K_3), показывающий скорость оборота запасов, рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_3 = \frac{C/ст}{\overline{3}}, \quad (1.17)$$

где $C/ст$ – себестоимость продукции;

$\overline{3}$ – средняя стоимость запасов за период.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{ДЗ}$), характеризующий число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за период, рассчитывается по формуле (1.17):

$$K_{ДЗ} = \frac{B}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.18)$$

где $\overline{ДЗ}$ – средняя сумма дебиторской задолженности за период.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{СК}$), дающий представление об активности собственного капитала, рассчитывается по формуле (1.18):

$$K_{СК} = \frac{B}{\overline{СК}}, \quad (1.19)$$

где В – выручка;

СК – средняя сумма собственного капитала за период

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{КЗ}$) указывает скорость оборота кредиторской задолженности за анализируемый период, рассчитывается по формуле (1.19):

$$K_{КЗ} = \frac{В}{КЗ}, \quad (1.20)$$

где КЗ – средняя сумма кредиторской задолженности за период.

Продолжительность одного оборота каждого актива, собственного капитала и кредиторской задолженности рассчитывается как отношение количества дней в году (365) к коэффициенту оборачиваемости данного актива, собственного капитала и кредиторской задолженности соответственно.

При помощи формул, значений статей баланса и отчета о финансовых результатах производятся расчеты всех коэффициентов, результаты которых представлены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	Значение показателя	
	2016 год	2017 год
Показатели оборачиваемости активов		
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	3,78	3.47
Продолжительность одного оборота активов, дни	96	105
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об.	10,06	10,76
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	36	33
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	6,23	5,3

Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	58	68
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	9,66	9,64
Продолжительность одного оборота запасов, дни	37	37

Окончание таблицы 1.21

Наименование показателя	Значение показателя	
	2016 год	2017 год
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	28,57	19,07
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	32	32
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности		
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об.	11,2	11,17
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	45	46
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	7,09	6,01
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	51	60

Из таблицы 1.21 видно, что коэффициенты оборачиваемости имеют низкие значения, периоды оборачиваемости активов и пассивов – высокие, что является отрицательной тенденцией для предприятия.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности выше, чем кредиторской, что означает, что дебиторы рассчитываются с предприятием чаще, чем предприятие рассчитывается с кредиторами, и это является положительной тенденцией.

Собственный капитал используется неэффективно. Расчет значений коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов показал эффективное использование основных средств.

1.3.5 Анализ финансовых результатов

Рентабельность – это один из показателей, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия, степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль.

Рентабельность реализованной продукции ($R_{РП}$), показывающая, сколько прибыли от реализации приходится на один рубль полных затрат, рассчитывается по формуле (1.21):

$$R_{РП} = \frac{ПП}{С/ст} \cdot 100\%$$

(1.21)

где ПП – прибыль от продаж.

Рентабельность производства ($R_{Пр}$) характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль произведенных ресурсов, рассчитывается по формуле (1.22):

$$R_{Пр} = \frac{ПНО}{\overline{ОС+З}} \cdot 100\%$$

(1.22)

где ПНО – прибыль до налогообложения;

$\overline{ОС}$ – средняя стоимость основных средств за период.

Рентабельность совокупных активов (R_A) показывает прибыль, приходящуюся на рубль совокупных активов, рассчитывается по формуле (1.23):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100\% ,$$

(1.23)

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность оборотных активов ($R_{\text{ОБА}}$), определяющая величину прибыли, которая приходится на рубль оборотных активов, будет рассчитываться по формуле (1.24):

$$R_{\text{ОБА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОБА}} \cdot 100\% .$$

(1.24)

Рентабельность продаж ($R_{\text{П}}$) характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности, рассчитывается по формуле (1.25):

$$R_{\text{П}} = \frac{\text{ПП}}{B} \cdot 100\% .$$

(1.25)

Рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{\text{ЧОК}}$), характеризующая величину чистой прибыли, приходящейся на каждый рубль чистого оборотного капитала, рассчитывается по формуле (1.26):

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100\% .$$

(1.26)

Рентабельность собственного капитала ($R_{\text{СК}}$) характеризует величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала [11], рассчитывается по формуле (1.27):

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100\% .$$

(1.27)

Рентабельность инвестиций ($R_{\text{ИНВ}}$) указывает чистую прибыль, приходящуюся на каждый рубль инвестиций, рассчитывается по формуле (1.28):

$$R_{\text{ИНВ}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ИНВ}} \cdot 100\% \quad (1.28)$$

где $\overline{\text{ИНВ}}$ – средняя величина инвестиций за период.

Значение стоимости инвестиций определяется по формуле (1.29):

$$\text{ИНВ} = \text{СК} + \text{ДО}, \quad (1.29)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

Оценка рентабельности приводится в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя		
	2015 год	2016 год	2017 год
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов			
Рентабельность реализованной продукции	2,25	1,65	1,71
Рентабельность производства	23,99	23,18	22,75
Рентабельность совокупных активов	12,51	–	–
Рентабельность оборотных активов	2,02	5,85	6,01
Рентабельность чистого оборотного капитала	2,58	–	–
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж			
Рентабельность собственного капитала	4,69	10,51	12,68
Рентабельность инвестиций	–	–	–
Рентабельность продаж	19,35	18,81	18,53

Из таблицы 1.23 видно, что производство и реализация производимых товаров является эффективной – рентабельность продукции и производства положительна.

Выводы по разделу один

В данной главе был проведён анализ внешней среды. В результате анализа макросреды (PEST-анализ) и микросреды («Пять конкурентных сил М.Портера») были выделены угрозы и возможности предприятия, количественная оценка которых выявила, что доминирующими возможностями являются:

- Доступ к товарам;
- Усовершенствованное оборудование;
- Новые технологии производства лекарств.

Доминирующими угрозами являются:

- Демпинг цен конкурентами;
- Разработка законопроекта, разрешающего продажу безрецептных лекарств в продуктовых магазинах;
- Распространённость поддельных лекарств.

Для анализа внутренней среды была использована концепция маркетинг-микс (5P). В результате данного анализа были выявлены следующие доминирующие сильные стороны:

- Контроль качества и безопасности продукции;
- Низкий уровень цен;
- Обновление ассортиментного ряда;
- Бонусная программа.

Доминирующими слабыми сторонами являются:

- Недостаточно широкая розничная сеть;
- Нехватка квалифицированного персонала;
- Снижение квалификации работников.

На основании анализа внешней и внутренней сред был проведён SWOT-анализ АО «ОАС», в результате которого был составлен рейтинг мероприятий. SWOT-анализ показал, что наиболее важным мероприятием является расширение розничной сети с помощью открытия новой аптеки.

Далее в данном разделе был проведен финансовый анализ АО «Областной аптечный склад», по итогам которого можно сделать вывод о положительной динамике баланса предприятия, в частности об уменьшении дебиторской задолженности и увеличении нераспределенной прибыли. Но также можно сделать вывод о том, что в рассматриваемом периоде предприятие имеет ряд проблем, связанных с ростом кредиторской задолженности и неэффективными займами.

2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Сравнительная оценка результатов диагностики

Анализ стратегии предприятия показал, что самыми значимыми угрозами среды являются демпинг цен конкурентами, разработка законопроекта по продаже лекарств, не требующих рецепта, в продуктовых магазинах и распространённость поддельных лекарств.

Среди возможностей наиболее значимыми факторами внешней среды: внедрение более совершенного оборудования, налаживание связей с поставщиками товара.

Наиболее значимыми сильными сторонами внутренней среды являются контроль качества и безопасности продукции, низкий уровень цен, обновление ассортимента ряда и бонусная программа.

К наиболее существенным слабым сторонам компании относятся недостаточно широкая розничная сеть, нехватка квалифицированного персонала и снижение квалификации работников.

Количественная оценка данных SWOT-факторов позволила выявить необходимое мероприятие для реализации. Им является открытие новой аптеки. Оно учитывает все сильные стороны и возможности компании, а также значительное количество угроз и слабых сторон.

Таким образом, проект, выбранный по результатам SWOT-анализа, позволит расширить свою розничную сеть и увеличить прибыль.

В соответствие с проведенным финансовым анализом предприятия были поставлены следующие цели: увеличить прибыльность предприятия и снизить кредиторскую задолженность.

Далее в работе будет рассмотрен инвестиционный проект по открытию новой аптеки с целью расширения розничной сети.

2.2 Разработка системы управления проектом

Система управления проектами (СУП) - набор инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом. Она может быть, как формальной, так и неформальной и помогает менеджеру проекта эффективно завершить проект. Организационная и методическая составляющие являются базой для корпоративной системы управления проектами (КСУП)

2.2.1 Описание проекта

Суть проекта заключается в открытии новой аптеки для расширения розничной сети. Предполагаемым местом открытия является район железнодорожного вокзала, так как данный район является точкой притяжения людей (ж/д вокзал, автовокзал, ТК “Синегорье”) и на нём уже располагаются конкуренты (“Живика”; “Вита Экспресс”)

Моделирование проекта осуществляется в программной среде Project Expert. Перед началом моделирования необходимо занести исходные данные в модуль «Проект».

Дата начала проекта 01.08.2018. Длительность проекта составляет 1 год. Продуктами проекта являются: фармацевтические товары, медицинские товары, ортопедические товары.

2.2.2 Окружение проекта

В разделе «Окружение» описывается финансово-экономическая среда, в которой планируется реализация проекта. Здесь вводятся данные, определяющие внешние условия хозяйственной деятельности предприятия: параметры валют для расчетов на внутреннем и внешнем рынках, ставки рефинансирования валют, показатели инфляции, условия налогообложения. Раздел «Окружение» состоит из 4-х модулей: «Валюта», «Учетная ставка», «Инфляция», «Налоги». Параметрами среды, влияющей на наш проект, являются ставки налогов, отчисления.

Аптека платит налог на прибыль по базовой ставке налога, которая равна 20%. В течение года предприятие выплачивает авансовые платежи и сдает декларации по налогу на прибыль организации в установленные сроки.

Налог на добавленную стоимость составляет 18 %, а социальные отчисления с заработной платы рабочих - 30,2 %.

Далее представлена таблица 2.1 с налоговыми отчислениями.

Таблица 2.1 – Налоговые отчисления

В процентах

Налог	Ставка налога, %	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
Налог на прибыль	20	Прибыль	Квартальная
Налог на добавленную стоимость	18	Добавленная стоимость	Квартальная
Социальные отчисления	30,2	Зарплата	Квартальная

Налоговые отчисления выплачиваются в срок и в полной мере, в соответствии с Налоговым кодексом РФ.

2.2.3 Инвестиционный план проекта

Раздел «Инвестиционный план» предназначен для составления календарного графика капитальных начальных вложений и подготовительных работ.

Здесь можно указать отдельные этапы работ, ресурсы, необходимые, для выполнения этих этапов, установить взаимосвязи между этапами, сформировать активы предприятия, описать способы и сроки амортизации активов. Тесная связь между календарным планом работ и правилами их представления в бухгалтерской документации позволяет сэкономить значительное время, затрачиваемое на определение будущих амортизационных отчислений, затрат на обслуживание оборудования и других вопросов, связанных с инвестиционным этапом проекта. Программа достаточно гибко подходит к представлению данных о проекте, позволяя либо увязывать все этапы инвестиционной и дальнейшей операционной деятельности, либо описывать эти стадии проекта независимо.

Модуль «Календарный план» является главным в разделе «Инвестиционный план». Здесь можно создавать и удалять этапы, устанавливая связи между ними, описывать ресурсы проекта и схему их использования; отсюда открывается доступ ко всем остальным диалогам раздела. Окно «Календарный план» состоит из трех основных частей.

В левой части окна находится иерархически организованный список этапов. В нем размещены в виде электронной таблицы основные характеристики этапов.

В правой части окна «Календарный план» находится окно диаграммы Ганта, на котором графически отображены временные характеристики этапов.

В нижней части окна «Календарный план» находится информация о текущем этапе. Здесь представлены временные характеристики этапа, а также список предшествующих этапов и список ресурсов этапа.

В таблице 2.2 содержится перечень необходимых по проекту работ, с указанием их продолжительности (даты начала и даты окончания).

Таблица 2.2 – Перечень работ

Работа	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность в днях
Поиск и аренда помещения	01.08.2018	14.08.2018	14
Ремонт помещения	15.08.2018	28.08.2018	14
Закупка кассового оборудования	29.08.2018	11.09.2018	14

Окончание таблицы 2.2

Работа	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность в днях
Закупка фармацевтических товаров	29.08.2018	11.09.2018	14
Закупка медицинских товаров	29.08.2018	16.09.2018	19
Закупка медицинских товаров	29.08.2018	07.09.2018	10
Найм персонала	17.09.2018	30.09.2018	14

Начало производства	01.10.2018	01.10.2018	1
---------------------	------------	------------	---

В таблице 2.3 представлена стоимость работ.

Таблица 2.3 – Стоимость работ

В Руб.

Работа	Стоимость
Поиск и аренда помещения	40000
Ремонт помещения	7000
Закупка кассового оборудования	5000
Закупка медицинских товаров	70000
Закупка фармацевтических товаров	100000
Закупка ортопедических товаров	50000
Найм персонала	6000
Итого	278000

Планируемое начало открытия аптеки – 1 октября 2018 года. Длительность всех этапов составляет 61 день. Необходимые денежные средства для начала работы составляют 278 т.р.

2.2.4 Операционный план проекта

Операционный план – это план основной деятельности, предусмотренной проектом, опирается на прогноз объема сбыта продукции или услуг, который, в свою очередь, основывается на результатах исследования рынка. Для правильного описания издержек необходимы данные о технологии производства: потребности в материалах, нормировании труда, стоимости ресурсов, потребляемых в производстве, а также прогноз ценовых тенденций на эти ресурсы.

План персонала. Данные о персонале подразделяются на три группы: управление, производство, маркетинг. Формирование плана по персоналу следует начать с составления штатного расписания – перечня должностей работников компании. Оно вводится в таблицу, расположенную в верхней части диалога. В таблице необходимо указать наименование должности, количество штатных единиц и размер зарплаты на одну штатную единицу в одной из валют проекта (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – План персонала

Должность	Количество сотрудников	Зарплата, руб
Менеджер	1	35000
Продавец	2	24000
Итого	3	83000

Зарплата каждому из сотрудников начисляется ежемесячно.

В таблице 2.5 представлены общие издержки на маркетинг, производство и управление.

Таблица 2.5 – Общие издержки

Название	Стоимость, руб
Канцелярия	2500
Униформа	1250
Реклама	10000

Общие издержки канцелярии и рекламы выплачиваются ежемесячно, а за униформу – разово (01.08.2018).

В следующей таблице 2.6 отражены товары, которые закупаются у различных поставщиков.

Таблица 2.6 – Материалы

Наименование	Ед. измерения	Цена, руб
Фармацевтические	шт	250

товары		
Ортопедические товары	шт	200
Медицинские товары	шт	150

Исходя из закупочной цены формируется цена сбыта и планируемые объемы продаж, представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – План сбыта

Наименование	Цена, руб	Объем сбыта в месяц, шт									
		10. 2018	11. 2018	12. 2018	1. 2019	2. 2019	3. 2019	4. 2019	5. 2019	6. 2019	7. 2019
Фарм. товары	300	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000
Орт. товары	250	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Мед. товары	200	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000

Стратегия сбыта продукции предусматривает различные условия продаж, что позволяет определиться с необходимым объемом закупки и реализации продукции.

2.2.5 Финансирование проекта

Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в «Отчете о движении денежных средств» («Кэш-Фло»). Значения сальдо счета предприятия представлены в последней строке таблицы «Кэш-Фло» и демонстрируют прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия, реализующего проект в различные периоды времени. Отрицательное значение сальдо расчетного счета означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала.

Также следует принимать во внимание стоимость капитала, условия, на которых он может быть привлечен. В первую очередь, условия привлечения

капитала должны быть реалистичны. То есть, разрабатывая бизнес-план проекта, авторы должны иметь предварительные договоренности с банком, готовым кредитовать проект, либо хорошо представлять себе реальный рынок капитала.

Для данного проекта будет привлечен кредит на сумму 500000 р., сроком на 1 год, по ставке 10%. Данное финансирование указано на рисунке 2.1.

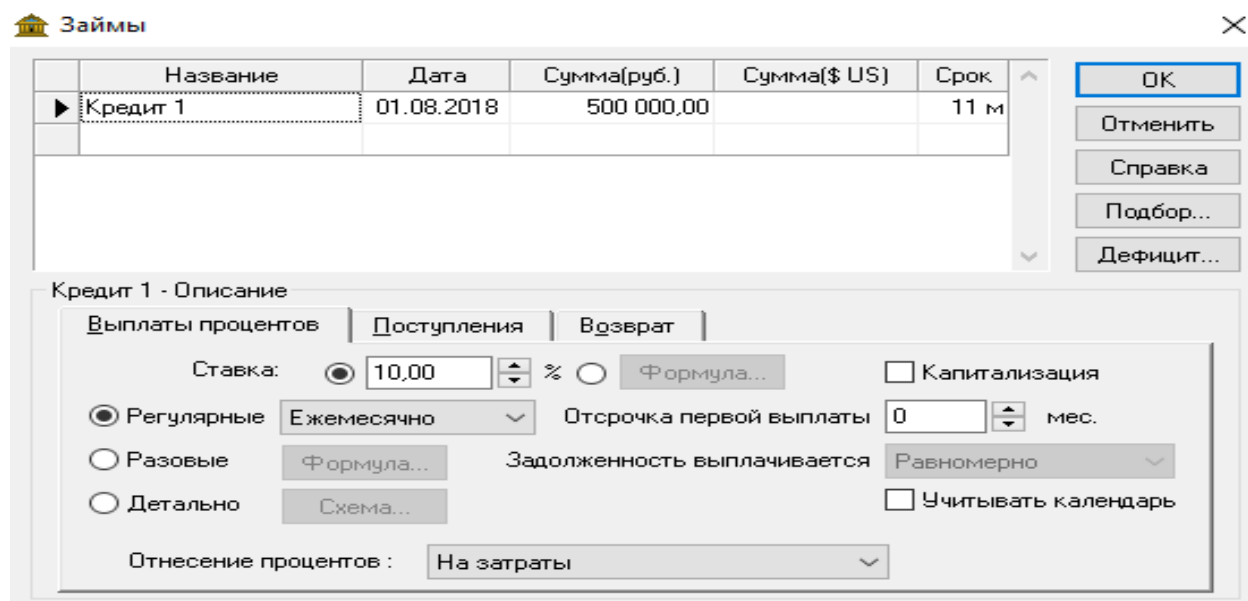


Рисунок 2.1 – Финансирование проекта

2.2.6 Оценка эффективности проекта

Следующим шагом после ввода необходимых данных является дальнейший их анализ с целью признания проекта годным к эксплуатации. В программе документы формируются автоматически в результате выполнения расчётов и данных, которые были введены ранее.

Результаты расчёта проекта, интегральные показатели эффективности представлены на рисунке 2.2.

Эффективность инвестиций		
Длительность проекта: 12 мес.		Справка
Период расчета: 12 мес.		
Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	10,00	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	5	5
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	5	5
Средняя норма рентабельности - ARR, %	177,12	177,12
Чистый приведенный доход - NPV	438 710,54	438 710,54
Индекс прибыльности - PI	1,77	1,77
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	77,12	77,12

Рисунок 2.2 – Интегральные показатели эффективности

На основании этих данных можно сделать вывод, что проект можно принять к реализации, так как показатели отражают возможную прибыльность при функционировании аптеки.

2.2.7 Оценка риска проекта

Для выявления устойчивости проекта необходимыми анализами являются анализ чувствительности, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло.

Анализ чувствительности. Одной из задач анализа проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта.

В качестве факторов риска было принято решение выбрать: ставки налогов, объём сбыта, цена сбыта, общие издержки, прямые издержки, заработная плата персонала.

Полученные данные представлены на рисунке 2.3.

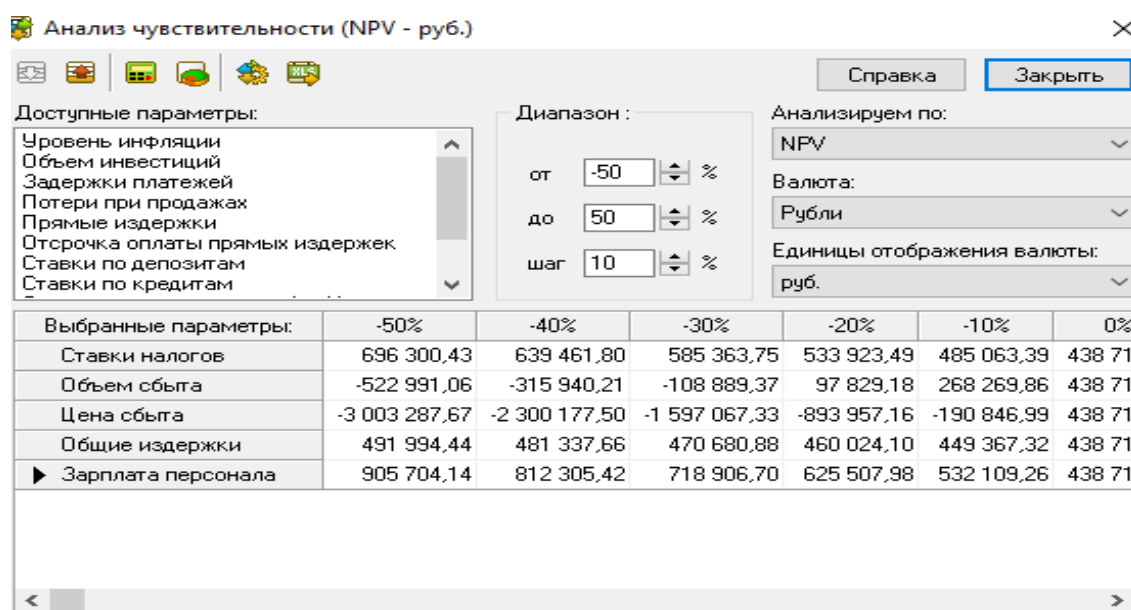


Рисунок 2.3 – Табличная форма анализа чувствительности

Также анализ чувствительности представлен в графической форме на рисунке 2.4.

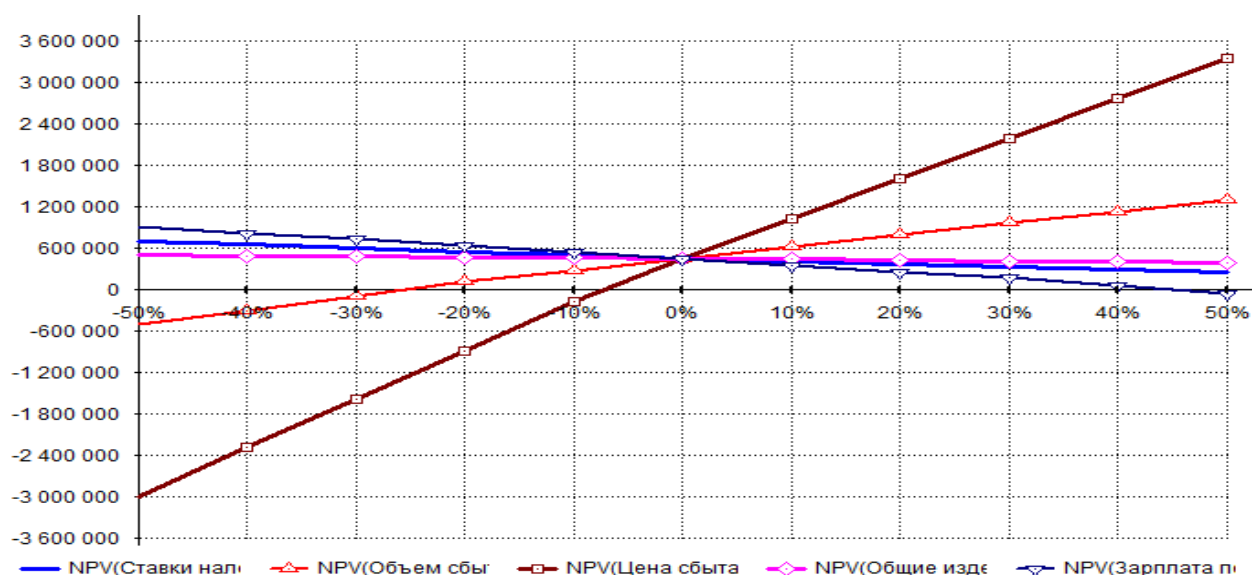


Рисунок 2.4 – Графическая форма анализа чувствительности

Наиболее рисковыми факторами являются цена сбыта и объем сбыта.

Анализ безубыточности. В системе анализируются взаимосвязи между издержками и доходами при различных объемах производства. В Project Expert

решается задача определения точки безубыточности для каждого вида продукции в любом расчетном периоде и рассчитывается объем продаж, покрывающий все издержки на его производство и реализацию. При проведении в Project Expert анализа безубыточности используется метод, основанный на вкладе на покрытие.

Точка безубыточности — объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли.

Вывод: для того, чтобы проект был безубыточным, нам необходимо продавать в размере минимального объема, который представлен на рисунке 2.5.

Продукт	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	1.2019	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019
▶ Фармацевтические товары			873,00	873,00	873,00	873,00	873,00	873,00	873,00	873,00	873,00
Медицинские товары			622,42	622,42	622,42	622,42	622,42	622,42	622,42	622,42	622,42
Ортопедические товары			192,65	192,65	192,65	192,65	192,65	192,65	192,65	192,65	192,65

Рисунок 2.5 – Точка безубыточности, шт

Анализ Монте-Карло. Цель Метода Монте-Карло – определить степень воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта. Метод Монте-Карло позволяет спрогнозировать наиболее вероятную стоимость проекта и время необходимое для завершения проекта посредством оценки влияния неопределенностей на проект в целом. В рисунке 2.6 показаны результаты анализа Монте-Карло.

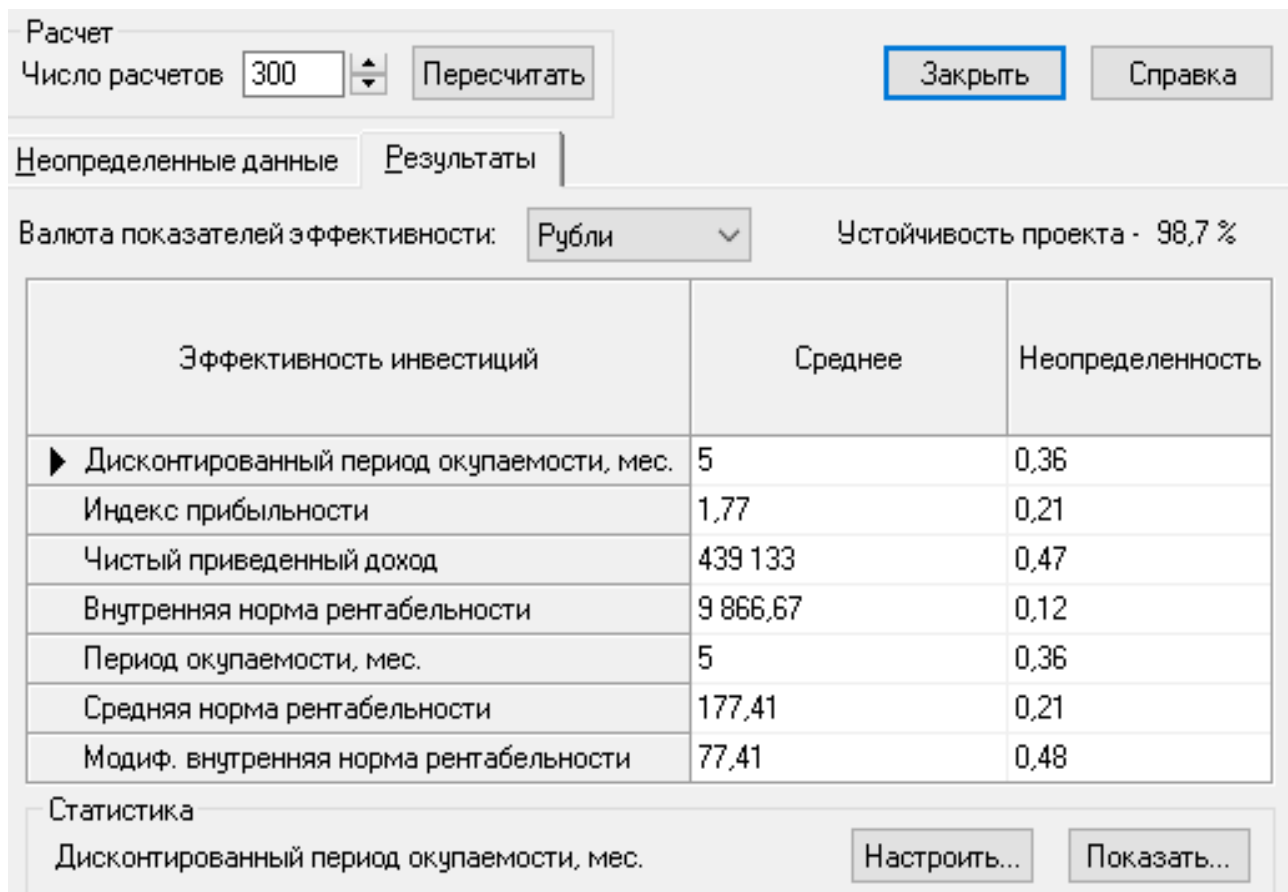


Рисунок 2.6 – Результаты анализа Монте-Карло

В данной таблице чистый приведенный доход имеет нормальное среднее распределение и составляет 439133 руб. Неопределенности не выходят за рамки нормы.

Таким образом, с учетом рассчитанной ставки дисконтирования 10% получены следующие показатели: дисконтированный период окупаемости – 3 месяца; индекс прибыльности – 1,77; модифицированная внутренняя норма рентабельности (эквивалентная доходность) – 77,41%; чистый приведенный доход – 439133 рублей.

Гистограмма NPV представлена на рисунке 2.7. Она не имеет никаких отклонений.

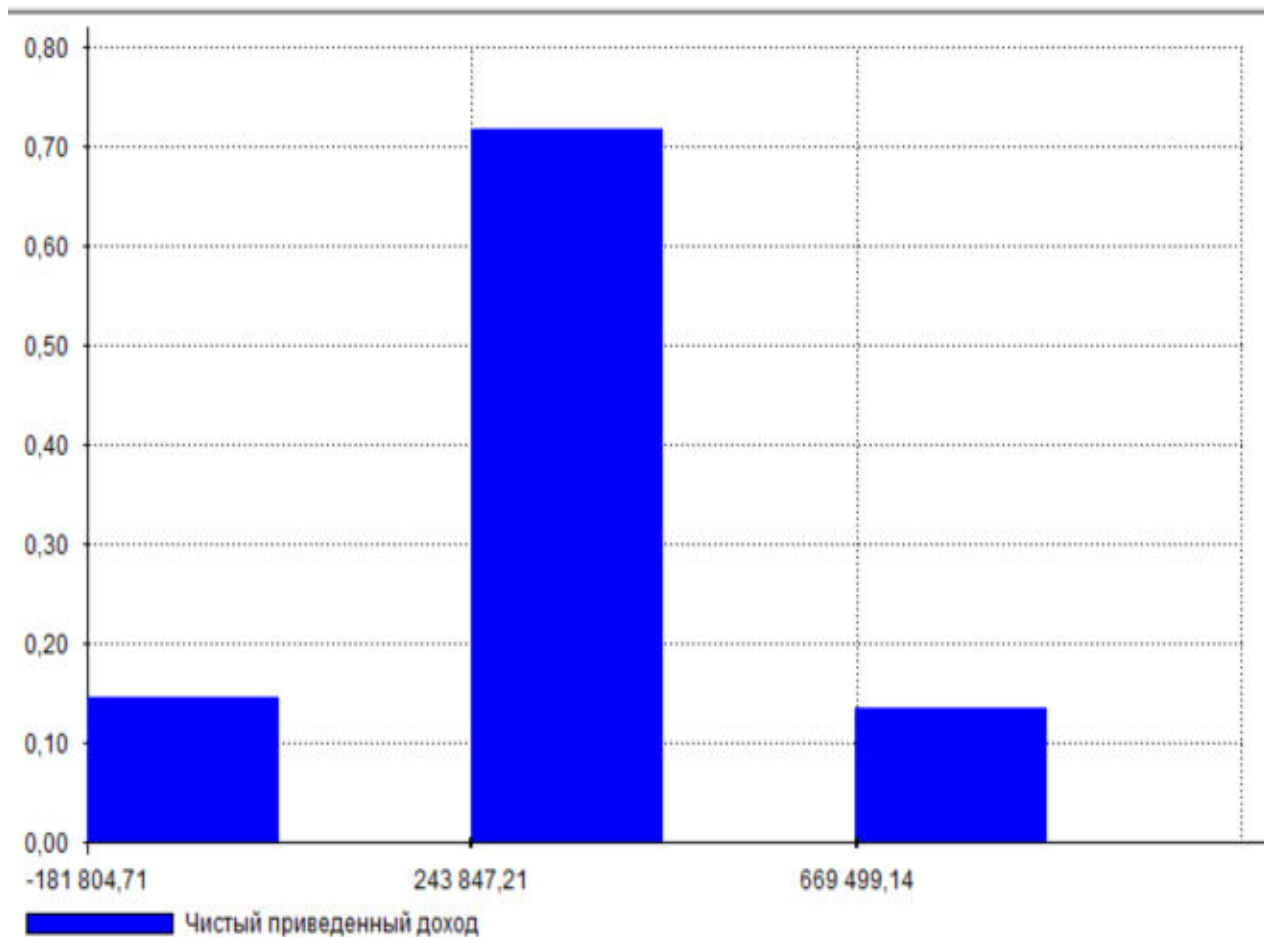


Рисунок 2.7 – Гистограмма NPV

2.3 Управление реализацией проекта

2.3.1 Построение сетевого графика для выполнения проекта

Сетевое планирование – набор методов, который предназначен для управления расписанием проекта. Его основной инструмент – сетевой график, который позволяет:

- выявить перечень работ проекта;
- наглядно представить порядок их следования;
- определить длительности каждой работы и всего проекта;
- определить критические работы проекта и его критический путь;
- определить резервы времени по каждой работе.

Далее составим сетевой график и каждой работе присвоим код. Основные элементы сетевого графика — работа (стрела) и событие (круг). Построенный сетевой график представлен в приложении Е.

Далее рассчитаем продолжительность работ, используя двухоценочную методику, по следующим формулам:

Ожидаемая продолжительность работ рассчитывается по формуле (2.1):

$$t_{ij} = 0,4t_{ij}^{\max} + 0,6t_{ij}^{\min}, \quad (2.1)$$

где t_{ij} - ожидаемая продолжительность работ;

t_{ij}^{\max} - пессимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в неблагоприятных условиях;

t_{ij}^{\min} - оптимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в наиболее благоприятных условиях.

Указатель среднеквадратического отклонения рассчитывается по формуле (2.2):

$$\sigma_{ij} = \frac{t_{ij}^{\max} - t_{ij}^{\min}}{5}, \quad (2.2)$$

где σ_{ij} - указатель среднеквадратического отклонения;

t_{ij}^{\max} - пессимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в неблагоприятных условиях;

t_{ij}^{\min} - оптимистическая оценка продолжительности работы, соответствующая времени ее выполнения в наиболее благоприятных условиях.

Указатель дисперсии рассчитывается по формуле 2.3:

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.3)$$

где D_{ij} - указатель дисперсии;

σ_{ij} - указатель среднеквадратического отклонения.

При этом минимальная и максимальная продолжительность работ выбираются произвольно. События и их параметры представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Перечень планируемых работ

Код работы	Наименование работы	Продолжительность работ в днях				
		t_{ij}^{min}	t_{ij}^{max}	t_{ij}	σ_{ij}	D_{ij}
0-1	Поиск и аренда помещения	10	14	12	0,8	0,64
1-2	Ремонт помещения	5	7	6	0,4	0,16
2-3	Покупка кассового оборудования	2	3	2	0,2	0,04
2-4	Покупка фармацевтических товаров	1	2	1	0,2	0,04
2-5	Покупка медицинских товаров	1	3	2	0,4	0,16
2-6	Покупка ортопедических товаров	2	3	2	0,2	0,04
3-7	Доставка кассового оборудования	7	10	8	0,6	0,36
4-7	Доставка фармацевтических товаров	7	11	9	0,8	0,64
5-7	Доставка медицинских товаров	8	13	10	1	1
6-7	Доставка ортопедических товаров	7	10	8	0,6	0,36
7-8	Найм персонала	10	14	12	0,4	0,16
8-9	Начало производства	1	3	2	0,4	0,16

Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, предшествующего данному, и длительности работы. Поздний срок свершения промежуточного события определяется при просчёте сетевого графика в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным. Далее рассчитаем параметры работ сетевого графика. Для этого воспользуемся следующими формулами:

Время раннего начала работы рассчитывается по формуле 2.4:

$$T_{ij}^{RH} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

где T_{ij}^{pH} - время раннего начала работы;

T_{pi} - ранний срок свершения события.

Время позднего окончания работы рассчитывается по формуле 2.5.

$$T_{ij}^{по} = T_{пj}, \quad (2.5)$$

где $T_{ij}^{по}$ - время позднего окончания работы;

$T_{пj}$ - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения события.

Время раннего окончания работы рассчитывается по формуле 2.6:

$$T_{ij}^{po} = T_{pi} + t_{ij}, \quad (2.6)$$

где T_{ij}^{po} - время раннего окончания работы;

T_{pi} - ранний срок свершения события;

t_{ij} - ожидаемая продолжительность работы.

Время позднего начала работы рассчитывается по формуле 2.7:

$$T_{ij}^{пн} = T_{пj} - t_{ij}, \quad (2.7)$$

где $T_{ij}^{пн}$ – время позднего начала работы;

$T_{пj}$ – наиболее поздний из всех возможных сроков свершения j-го события;

t_{ij} - ожидаемая продолжительность работы.

Полный резерв времени рассчитывается по формуле 2.8:

$$R_{ij}^п = T_{ij}^{по} - T_{ij}^{пн} - t_{ij}, \quad (2.8)$$

где $R_{ij}^п$ - полный резерв времени;

$T_{ij}^{по}$ - время позднего окончания работы;

$T_{ij}^{рн}$ - время раннего начала работы.

Частный резерв времени первого рода рассчитывается по формуле 2.9:

$$R_{ij}^{чI} = T_{пj} - T_{пи} - t_{ij}, \quad (2.9)$$

где $R_{ij}^{чI}$ - частный резерв времени первого рода;

$T_{пj}$ - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения j-го события;

$T_{пи}$ - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения i-го события.

Частный резерв времени второго рода рассчитывается по формуле 2.10:

$$R_{ij}^{чII} = T_{рj} - T_{ри} - t_{ij}, \quad (2.10)$$

где $R_{ij}^{чII}$ - частный резерв времени второго рода;

$T_{рj}$ - ранний срок свершения j-го события;

$T_{ри}$ - ранний срок свершения i-го события;

t_{ij} - ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы рассчитывается по формуле 2.11:

$$R_{ij}^{с(н)} = T_{рj} - T_{пи} - t_{ij}, \quad (2.11)$$

где $R_{ij}^{с(н)}$ - свободный резерв времени работы;

$T_{рj}$ - ранний срок свершения j-го события;

$T_{пи}$ - наиболее поздний из всех возможных сроков свершения i-го события;

t_{ij} - ожидаемая продолжительность работы.

Коэффициент напряженности работы рассчитывается по формуле 2.12:

$$K_{nij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k}, \quad (2.12)$$

где K_{nij} – коэффициент напряженности работы;

T – максимальный путь в днях, проходящий через работу;

t_k – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

T_k - продолжительность критического пути в днях.

Коэффициент напряженности работы определяется следующим образом:

- а) если работа лежит на критическом пути, то его значение равно единице;
- б) если работа не лежит на критическом пути, то его значение определяется отношением суммы продолжительности отрезков максимального из путей, проходящих через данную работу и не совпадающих с критическим путем, к сумме продолжительностей отрезков критического пути, не совпадающих с максимальным из полных путей, проходящих через данную работу.

В зависимости от значения K_{nij} работу можно отнести к одной из следующих зон сетевого графика:

- а) к критической, если $0,8 \leq K_{nij} \leq 1$;
- б) к промежуточной, если $0,5 \leq K_{nij} < 0,8$;
- в) к резервной, если $K_{nij} < 0,5$.

В таблице 2.9 приведены параметры работ сетевого графика.

Таблица 2.9 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	T_{ij}^{pn}	T_{ij}^{no}	T_{ij}^{po}	T_{ij}^{nn}	R_{ij}^n	R_{ij}^{ul}	R_{ij}^{ull}	$R_{ij}^{c(n)}$	K_{nij}
0-1	0	14	14	0	0	0	0	0	1
1-2	14	21	21	14	0	0	0	0	1
2-3	21	24	24	21	0	0	0	0	1
2-4	21	24	24	21	0	0	0	0	1
2-5	21	24	24	21	0	0	0	0	1
2-6	21	24	24	21	0	0	0	0	1
3-7	24	38	38	24	0	0	0	0	1
4-7	24	38	38	24	0	0	0	0	1
5-7	24	38	38	24	0	0	0	0	1
6-7	24	38	38	24	0	0	0	0	1

7-8	38	52	52	38	0	0	0	0	1
8-9	52	53	53	52	0	0	0	0	1

Из таблицы 2.9 видно, что работы, лежащие на критическом пути, имеют единичный коэффициент напряженности. На сетевом графике критический путь следующий: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9.

Сетевой график составлен рационально и не требует оптимизации. Он представлен в приложении Е.

2.3.2 Матрица распределения административных задач управления

Матрица РАЗУ - функциональная матрица в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, позволяющая руководителю разделить задачи управления по подразделениям и исполнителям, а также другим участникам проекта и обеспечить их комплексную реализацию. Она представляет собой таблицу, столбцы которой отражают организационную структуру управления проектом, а строки – перечень задач по управлению проектом.

Примем следующие обозначения: И – исполнение; К – контроль; П – принятие решения; С – согласование и консультирование. В управлении проектом принимают участие следующие специалисты АО «ОАС»: менеджер проекта (собственник и директор АО «ОАС») (МП), главный инженер (ГИ), бухгалтер (Б) и подрядчики (П). Результаты работы отражены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Матрица разделения административных задач управления

Код работы	Ответственные лица			
	МП	Б	ГИ	П
0-1	П		С	
1-2		К	С	
2-3	П	К	С	
2-4	П	К		
2-5	П	К		

2-6	П	К		
3-7		К		И

Окончание таблицы 2.10

Код работы	Ответственные лица			
	МП	Б	ГИ	П
4-7		К		И
5-7		К		И
6-7		К		И
7-8		К		
8-9	И	К		

Из таблицы 2.10 видно, что самое большое количество функций отнесено к директору и бухгалтеру, что объясняется небольшим штатом сотрудников организации.

Вывод по разделу два

Сущность данного проекта заключается в открытии аптеки для расширения розничной сети предприятия.

Цели проекта:

- расширение розничной сети;
- улучшение финансового состояния фирмы.

В результате осуществления проекта будет открыта аптека.

Ключевые участники и заинтересованные стороны проекта:

- собственник АО «ОАС»;
- АО «ОАС».

Ресурсы проекта:

- денежные ресурсы на закупку медикаментов и оборудования;
- человеческие ресурсы для работы на предприятии.

Срок реализации проекта: 1 год.

Риски проекта: проект чувствителен к цене сбыта.

Проект является эффективным, т.к. период окупаемости проекта равен 5 месяцам; показатель NPV = 438710 рублей; показатель PI = 1,77.

Финансирование проекта будет осуществляться с помощью кредита в размере 500000 рублей.

Наиболее рисковыми факторами являются: цена сбыта и объём сбыта. Например, при падении цены примерно на 10% или увеличении прямых издержек на 10%, чистый приведённый доход будет равен нулю. Все продукты имеют достаточный запас прочности.

График распределения чистого приведенного дохода имеет нормальное распределение, а средние значения соизмеримы с установленными для проектного варианта. Таким образом, с учетом рассчитанной ставки дисконтирования 10% получены следующие показатели: дисконтированный период окупаемости – 5 месяцев; индекс прибыльности (удельная отдача инвестиций) – 1,77; модифицированная внутренняя норма рентабельности (эквивалентная доходность) – 31,92%; чистый дисконтированный доход – 438710 рублей. С помощью анализа чувствительности выделен ряд ключевых факторов, влияющих на успешность проекта, наиболее рисковым с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости признаны объем сбыта и цена сбыта. Анализ безубыточности продемонстрировал, что все группы продукции имеют достаточный запас прочности. Метод Монте-Карло позволил определить высокую устойчивость проекта к случайным изменениям факторов риска (98,6%) и построить распределение чистого приведенного дохода, который по своей форме оказался нормальным, со средними значениями, соизмеримыми с установленными для базового варианта и приемлемой вариацией. На сетевом графике критический путь следующий: 0-1-2-3-4-5-6-7-8-9. Наибольшее количество функций отнесено к директору и бухгалтеру, что объясняется небольшим штатом сотрудников организации.

3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Реализация проекта должна приносить предприятию дополнительный экономический эффект. Помимо этого, необходимо учесть влияние проекта на предприятие в целом, так как реализация проекта изменяет состав активов и пассивов, получаемую им прибыль и выручку. Целью любого проекта является улучшение состояния предприятия. В рамках данной главы прогнозируется будущее состояние предприятия с проектом и без него, а также оценивается влияние реализации проекта на финансовое положение предприятия. Для того чтобы провести финансовый анализ будущего состояния предприятия, составим прогнозную бухгалтерскую отчетность, которая будет включать в себя прогнозный баланс и прогнозный отчет о финансовых результатах.

3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования без проекта

Для того, чтобы составить прогнозную финансовую отчетность, а именно отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс, используются данные приложений Г и Д.

Сначала формируется прогнозный отчет о финансовых результатах. Для этого применяется метод пропорциональной зависимости – прогнозирование значений основных финансовых показателей путем использования их взаимозависимости и согласованности изменения.

Из приложения 3 следует, что в представленных данных темп роста выручки предприятия находится в диапазоне от -0,75% до 6%. Таким образом, на предстоящие периоды закладывается ежегодный прирост выручки в размере 2,65%.

В среднем доля себестоимости в выручке с 2014 по 2016 года составляет 92,6%. Таким образом, на предстоящие периоды зафиксируем долю себестоимости в выручке, равную 92,6%. Коммерческие расходы АО «ОАС» прирастают на 66% за 2015 год и падают на 12% за 2016 год. С учетом

имеющихся данных прогнозируется ежегодный прирост коммерческих расходов на 27%.

Управленческие расходы АО «ОАС» прирастают на 26% за 2015 год и на 26% за 2016 год. С учетом имеющихся данных прогнозируется ежегодный прирост коммерческих расходов на 26%.

Прирост прочих доходов и расходов в 2016 году был вызван продажей основного средства и имел исключительный характер, поэтому было решено составить прогноз на основании данных 2014 и 2015 годов. Таким образом, средний прирост прочих доходов составляет 100% от результата 2015 года, а снижение прочих расходов на 93% от результата 2015 года.

Результаты прогнозирования отчета о финансовых результатах без проекта представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах АО «ОАС»

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Выручка	2110	7560891	7943482	8326073
Себестоимость продаж	2120	6138320	6471365	6804410
Валовая прибыль	2100	1422571	1472117	1521663
Коммерческие расходы	2210	1297924	1336382	1374840
Прибыль (убыток) от продаж	2200	124647	135735	146823
Проценты к получению	2320	473	2701	4929
Проценты к уплате	2330	30372	18824	7296
Прочие доходы	2340	141161	376002	610843
Прочие расходы	2350	170655	421261	671867
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	65254	74343	83432
Текущий налог на прибыль	2410	21634	23762	25890
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	10561	18916	27271
Изменение отложенных налоговых активов	2450	16804	20655	24506
Чистая прибыль (убыток)	2400	70985	90152	109319

Дата завершения проекта – июль 2019 года, поэтому прогноз выручки осуществляется до конца 2018 года.

Прогнозный баланс предприятия формируется с использованием балансового метода и метода пропорциональных зависимостей. Основой для прогнозирования показателей служит горизонтальный анализ из таблицы 1.15. При прогнозировании баланса были рассчитаны прежде всего ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними совершалась с помощью метода балансовой увязки показателей, а именно выявлялась потребность во внешних источниках финансирования.

В среднем сумма денежных средств уменьшается на 31,5 %, а сумма нераспределенной прибыли на 4%. Величина уставного капитала остается неизменной и равной десяти тысячам. Величина дебиторской задолженности увеличивалась в среднем на 2%, а кредиторской – уменьшалась на 3%. Суммы запасов не проявляли тенденций изменения за прошлые периоды, поэтому их значения на 31 декабря каждого года являются фиксированными величинами. Прогнозный баланс представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Прогнозный бухгалтерский баланс АО «ОАС»

В Тys. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г.
Основные средства	751764	738391	725018
Отложенные налоговые активы	17305	37523	57741
Прочие внеоборотные активы	18390	11091	3792
Итого по разделу I	787459	787005	786551
Запасы	781805	822476	863147
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	796	1371	1946
Дебиторская задолженность	264678	416563	568448
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1520	0	-1520
Денежные средства и денежные эквиваленты	161663	252615	343567
Прочие оборотные активы	3266	6793	10320
Итого по разделу II	1213728	1499818	1785908
БАЛАНС	2001187	2286823	2572459
Уставный капитал	595415	595415	595415

Резервный капитал	2477	4970	7463
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	77230	110586	143942
Итого по разделу III	675122	710971	746820

Окончание таблицы 3.2

Вид имущества	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г.
Заёмные средства	154458	90233	26008
Отложенные налоговые обязательства	12175	31091	50007
Итого по разделу IV	166633	121324	76015
Заёмные средства	2618	33570	64522
Кредиторская задолженность	1065674	1322638	1579602
Резервы предстоящих расходов и платежей	91140	98320	105500
Итого по разделу V	1159432	1454528	1749624
БАЛАНС	2001187	2286823	2572459

С учетом выявленных зависимостей и пропорций составляется прогнозная бухгалтерская финансовая отчетность для предприятия при условии, что проект не внедряется. Для того чтобы получить прогнозную отчетность при условии реализации проекта, к данным, просчитанным в предыдущем разделе необходимо добавить данные о проекте.

3.2 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования с учетом проекта

Прогноз отчета о финансовых результатах с учётом внедрения проекта формируется путём прибавления к заданной выручке в текущем периоде выручки

по проекту, к себестоимости – издержек по проекту и себестоимости продукта проекта на основании расчетов и плана сбыта, далее рассчитываются валовая прибыль, прибыль от продаж. Затем происходит расчёт чистой прибыли. План прибылей и убытков проекта в чистом виде формируется в программе Project Expert во вкладке «Результаты» и объединяется с прогнозом без учета проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Отчёт о финансовых результатах АО «ОАС» с учетом проекта

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Выручка	2110	7560871	7943482	8326763
Себестоимость продаж	2120	6138320	6471365	6804897
Валовая прибыль	2100	1422571	1472117	1521866
Коммерческие расходы	2210	1297924	1336382	1374912
Управленческие расходы	2220	0	0	46
Прибыль (убыток) от продаж	2200	124647	135735	146941
Проценты к получению	2320	473	2701	4929
Проценты к уплате	2330	30372	18824	7296
Прочие доходы	2340	141161	376002	610843
Прочие расходы	2350	170655	421261	671901
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	65254	74343	83483
Текущий налог на прибыль	2410	21634	23762	25907
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	10561	18916	27271
Изменение отложенных налоговых активов	2450	16804	20655	24506
Чистая прибыль (убыток)	2400	70985	90152	109353

При формировании прогнозного баланса предприятия с учетом проекта используются данные моделирования в программе Project Expert – раздел «Баланс» во вкладке «Результаты». Он объединяется с рассчитанным ранее прогнозом баланса без учета проекта. Данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4– Бухгалтерский баланс АО «ОАС» с учетом проекта

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г.
Основные средства	751764	738361	725018
Отложенные налоговые активы	17305	37523	57741
Прочие внеоборотные активы	18390	11091	3792
Итого по разделу I	787459	787005	786551
Запасы	781805	822476	863147
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	796	1371	1946
Дебиторская задолженность	264678	416563	568448
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1520	0	-1520
Денежные средства и денежные эквиваленты	161663	252615	344005
Прочие оборотные средства	3266	6793	10320
Итого по разделу II	2286829	1499818	1786346
БАЛАНС	2001187	2286823	2572896
Уставный капитал	595415	595415	595415
Резервный капитал	2477	4970	7463
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	77230	110586	144304
Итого по разделу III	675122	710971	747182
Заёмные средства	154458	90233	26008
Отложенные налоговые обязательства	12175	31091	50083
Итого по разделу IV	166633	121324	76091
Заёмные средства	2618	33570	64522
Кредиторская задолженность	1065674	1322638	1579602
Резервы предстоящих расходов и платежей	91140	98320	105500
Итого по разделу V	1159432	1454528	1749624

БАЛАНС	2001187	2286823	2572896
--------	---------	---------	---------

При пересчете данных следует учесть ряд особенностей: краткосрочные prepaid расходы учитываются в составе дебиторской задолженности; основные средства учитываются с накопленной амортизацией; отсроченные налоговые платежи в пассиве учитываются в составе кредиторской задолженности; величина нераспределённой прибыли проекта учитывается в суммарной прибыли по предприятию.

3.3 Анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия

3.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ (анализ динамики баланса) заключается в сравнении значений балансовых статей со значениями предыдущих периодов. Он проводится на основе спрогнозированного бухгалтерского баланса с проектом и без его учета.

Обобщенная динамика изменения статей баланса представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Горизонтальный анализ прогнозного баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018г. без проекта	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без проекта/ 2017	2018 с пр-м/ 2017	2018 без проекта / 2017	2018 с пр-м/ 2017

Активы							
I Внеоборотные активы							
Основные средства	738361	725018	725018	-13343	-13343	-1,8	-1,8
Отложенные налоговые активы	37523	57741	57741	+20218	+20218	+53,8	+53,8

Продолжение таблицы 3.5

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018г. без проекта	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без проекта/ 2017	2018 с пр-м/ 2017	2018 без проекта / 2017	2018 с пр-м/ 2017
Прочие внеоборотные активы	11091	3792	3792	+7299	+7299	+65,8	+65,8
Итого по разделу I	787005	786551	786551	-454	-454	-0,057	-0,057
II Оборотные активы							
Запасы	822476	863147	863147	+40671	+40671	+4,9	+4,9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1371	1946	1946	+575	+575	+41,9	+41,9
Дебиторская задолженность	416563	568448	568448	+151885	+151885	+36,4	+36,4
Финансовые вложения	0	-1520	-1520	-1520	-1520	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	252615	343567	344005	+90952	+91390	+36	+36,1
Прочие оборотные активы	6793	10320	10320	+3527	+3527	+51,9	+51,9
Итого по разделу II	1499818	1785908	1786346	+286090	+287028	+19	+19,1
Баланс	2286823	2572459	2572896	+285636	+286073	+12,4	+12,5
Пассивы							

III Капитал и резервы							
Уставный капитал	595415	595415	595415	0	0	0	0
Резервный капитал	4970	7463	7463	+2493	+2493	+50,1	+50,1
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	110586	143942	144304	+33356	+33418	+30,1	+30,2
Итого по разделу III	710971	746820	747182	+35849	+36211	+5	+5
IV Долгосрочные обязательства							
Заёмные средства	90233	26008	26008	+64225	+64225	+71,1	+71,1

Окончание таблицы 3.5

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018г. без проекта	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без проекта/ 2017	2018 с пр-м/ 2017	2018 без проекта / 2017	2018 с пр-м/ 2017
Отложенные налоговые обязательства	31091	50007	50083	+18916	+18992	+60,8	+61
Итого по разделу IV	121315	76015	76091	-45300	-45224	-37,3	-37,2
V Краткосрочные обязательства							
Заёмные средства	33520	64522	64522	+31002	+31002	+92,4	+92,4
Кредиторская задолженность	1322638	1579602	1579602	+256964	+256964	+19,4	+19,4
Резервы предстоящих расходов и платежей	98320	105500	105500	+7180	+7180	+7,3	+7,3
Итого по разделу V	1454528	1749653	1749653	295125	295125	+20,2	+20,2
Баланс	2286823	2572459	2572896	+285636	+286073	+12,4	+12,5

По результатам данного анализа видно, что компания значительно увеличила сумму оборотных активов. Это является положительной тенденцией, так как связано с приращением суммы денежных средств за счет получения чистой прибыли от проекта. Величина запасов, дебиторской и кредиторской

задолженностей не изменяется за счет проекта. Проект значительно влияет только величину денежных средств и нераспределенной прибыли. Это объясняется тем, что продукция оплачивается в день отгрузки, что предотвращает возникновения дебиторской задолженности.

В случае принятия проекта величина сумма нераспределенной прибыли значительно возрастает за счет извлечения чистой прибыли, что приводит к росту собственных средств на балансе компании.

Вертикальный анализ – структура средств предприятия и их источников. Вертикальный анализ делает вывод о структуре баланса на рассматриваемый или прогнозируемый момент.

Результаты вертикального анализа прогнозного баланса отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ прогнозного баланса

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проекто м	2018 без пр/ 2017	2018 с пр/ 2017
Активы								
I Внеоборотные активы								
Основные средства	738361	725018	725018	32,29	28,18	28,18	-4,11	-4,11
Отложенные налоговые активы	37523	57741	57741	1,64	2,24	2,24	+0,6	+0,6
Прочие внеоборотные активы	11091	3792	3792	0,48	0,15	0,15	-0,33	-0,33
Итого по разделу I	787005	786551	786551	34,41	30,58	30,58	-3,83	-3,83
II Оборотные активы								
Запасы	822476	863147	863147	35,97	33,55	33,55	-2,42	-2,42
Налог на	1371	1946	1946	0,06	0,08	0,08	+0,02	+0,02

добавленную стоимость по приобретенным ценностям								
Дебиторская задолженность	416563	568448	568448	18,22	22,1	22,1	+3,88	+3,88
Денежные средства и денежные эквиваленты	252615	343567	344005	11,05	13,36	13,37	+2,31	+2,32

Продолжение таблицы 3.6

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	2018 без пр/ 2017	2018 с пр/ 2017
Прочие оборотные активы	6793	10320	10320	0,3	0,4	0,4	+0,1	+0,1
Итого по разделу II	1499818	1785908	1786346	65,59	69,42	69,42	0,9	2,6
Баланс	2286873	2572459	2572896	100	100	-	-	-
Пассивы								
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	595415	595415	595415	26,04	23,14	23,14	-2,9	-2,9
Резервный капитал	4970	7463	7463	0,22	0,29	0,29	+0,07	+0,07
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	110586	143942	144304	4,84	5,60	5,61	+0,76	+0,77
Итого по разделу III	710971	746820	747182	31,09	29,03	29,04	-2,06	-2,05
IV Долгосрочные обязательства								
Заёмные средства	90266	26003	26003	3,95	1,01	1,01	-2,94	-2,94
Отложенные налоговые	31091	50007	50083	1,36	1,94	1,95	+0,58	+0,59

обязательства								
Итого по разделу IV	121315	76015	76091	5,31	2,95	2,96	-2,36	-2,35
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	33520	64522	64522	1,47	2,51	2,51	+1,04	+1,04
Кредиторская задолженность	1322638	1579602	1579602	57,84	61,39	61,39	+3,55	+3,55

Окончание таблицы 3.6

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проектом	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2018г. без пр-та	На 31 декабря 2018г. с проекто м	2018 без пр/ 2017	2018 с пр/ 2017
Резервы предстоящих расходов и платежей	98320	105500	105500	4,3	4,1	4,1	-0,2	-0,2
Итого по разделу V	1454528	1749653	1749653	63,6	68	68	+4,4	+4,4
Баланс	2286823	2572459	2572896	100,0	-	-	-	-

Что касается структуры активов, то значительно увеличила свою долю только статья денежные средства и денежные эквиваленты. На другие статьи актива проект сильного влияния не оказал.

Далее рассматривается структура пассивной части баланса. В конце 2017 года собственные средства составляют треть от общего количества пассивов. Их сумма будет расти как с учетом проекта, так и без него. Нарращивания объемов нераспределенной прибыли будет осуществляться в большей мере, если предприятие примет проект к реализации. Это будет происходить за счет чистой прибыли, извлекаемой из проекта. Увеличение суммы уставного капитала не наблюдается и не планируется.

3.3.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Как было указано во второй главе при анализе ликвидности предприятия в ретроспективе, ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. В результате группировки статей баланса по принципу, представленному в таблице 1.17, данные о прогнозной ликвидности рассчитываются и заносятся в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Группировка статей прогнозного баланса по степени ликвидности

В тыс. руб.

	Активы				Пассивы		
	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом		На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
A1	252615	342047	342485	П1	1322638	1579602	1579602
A2	416563	568448	568448	П2	131890	170022	170022
A3	830640	875413	875413	П3	121324	76015	76091
A4	787005	786551	786551	П4	710971	746820	747182
ВБ	2286823	2572459	2572896	ВБ	2286823	2572459	2572896

Из данной таблицы видно, что с течением времени компания увеличивает значение максимально ликвидных активов как с условием реализации проекта. Это связано с увеличением суммы денежных средств на балансе организации. При условии реализации проекта увеличиваются третья и четвертая группы пассивов. В таблице 3.8 представлен анализ ликвидности прогнозного баланса с учетом соблюдения нормативов.

Таблица 3.8 – Анализ ликвидности прогнозного баланса

Норматив	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
$A1 \geq П1$	нет	нет	нет
$A2 \geq П2$	да	да	да
$A3 \geq П3$	да	да	да
$A4 \leq П4$	нет	нет	нет

Таким образом, баланс на каждую из рассматриваемых дат считается обладающим ограниченной ликвидностью, поскольку выполняются все условия, кроме первого и четвертого.

Для оценки финансового положения предприятия также определяют ряд финансовых коэффициентов. К ним относят чистый оборотный капитал, показывающий свободные средства в обороте предприятия и рассчитываемый по формуле 1.2. По формуле 1.3 рассчитывается коэффициент абсолютной ликвидности, определяющий, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время. Коэффициент срочной ликвидности, показывающий возможность фирмы погашать свои текущие обязательства в ближайшее время за счет наиболее ликвидных активов, определяется по формуле 1.4. По формуле 1.5 находится коэффициент промежуточной ликвидности, определяющий платежные возможности компании при своевременном проведении расчетов. Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рассчитывается по формуле 1.6. Коэффициент собственной платежеспособности, рассчитываемый по формуле 1.7, определяет возможность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов краткосрочные обязательства.

Результаты расчета данных параметров для прогнозного состояния предприятия представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогнозные показатели ликвидности предприятия

Показатели ликвидности	Норматив	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	45290	36284	36722
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15–0,2	0,17	0,2	0,2
Коэффициент срочной ликвидности	0,5–0,8	0,46	0,52	0,52

Окончание таблицы 3.9

Показатели ликвидности	Норматив	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5–0,8	0,46	0,52	0,52
Коэффициент собственной платежеспособности	–	0,229	0,30	0,30
Коэффициент текущей ликвидности	1–2	1,03	1,02	1,28

Значение чистого оборотного капитала снижается в любом случае, но с проектом – чуть меньше. Поскольку финансовые вложения не изменились, то увеличение коэффициента срочной ликвидности произошло исключительно из-за увеличения денежных средств. Коэффициент промежуточной ликвидности возрастает по той же причине. Это же касается коэффициента текущей ликвидности.

3.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Основная задача анализа финансовой устойчивости предприятия – оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Анализ финансовой устойчивости проводится посредством построения трехфакторной модели. Он отражен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ прогнозной финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
1. Источники собственных средств	710971	746820	747182
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	787005	786551	786551

Окончание таблицы 3.10

Показатели	На конец 2017 года	На конец 2018 года без проекта	На конец 2018 года с проектом
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	-76034	-39731	-39369
4. Долгосрочные кредиты и займы	121324	76015	76091
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	45290	36284	36722
6. Краткосрочные кредиты и займы	33570	64522	64522
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	78860	100806	101244
8. Величина запасов и затрат	823847	865093	865093
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-899881	-904824	-904462
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-778859	-828809	-828371
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	-744987	-764287	-763849
Модель	S = (0,0,0)	S = (0,0,0)	S = (0,0,0)
Тип финансовой ситуации	Кризисная	Кризисная	Кризисная

Таким образом, во всех вариантах устойчивость кризисная – запасы и затраты не покрываются собственными оборотными средствами.

Далее необходимо провести оценку финансовой устойчивости предприятия, рассчитав ряд коэффициентов. Определяется коэффициент финансовой независимости, указывающий долю собственного капитала в валюте баланса (формула 1.8). По формуле 1.9 рассчитывается коэффициент самофинансирования. Формула 1.10 позволяет рассчитать коэффициент задолженности. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется по формуле 1.11. Коэффициент маневренности рассчитывается по формуле 1.12, а коэффициент соотношения мобильных и мобилизованных активов – по формуле 1.13. В таблице 3.11 представлены прогнозные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 3.11 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Нормативное значение	Расчетное значение		
		на конец 2017 года	на конец 2018 года без проекта	на конец 2018 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,85	0,91	0,91
Коэффициент самофинансирования	> 1	0,325	0,36	0,39
Коэффициент задолженности	< 0,67	3,078	2,75	2,58
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	-0,09	-0,05	-0,05
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,706	0,76	0,76
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	1,91	2,27	2,27

Вышеприведенные коэффициенты финансовой устойчивости дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво финансовое состояние

предприятия. Все эти коэффициенты прогрессируют как с проектом, так и без него, но с проектом в большей степени.

Значения коэффициентов финансовой независимости, задолженности, самофинансирования ниже своих нормативных значений на прогнозируемые периоды, но все они демонстрируют активный рост, и можно предполагать, что в случае принятия проекта они достигнут нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает положительную динамику. При реализации проекта увеличивается значение коэффициента маневренности, поэтому можно сказать об увеличении уровня ликвидности. Также при реализации проекта увеличивается коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов, поскольку в балансе увеличиваются денежные средства.

3.3.4 Анализ оборачиваемости

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов. Показатели оборачиваемости характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия и анализируются с помощью ряда коэффициентов.

Коэффициент оборачиваемости активов определяется по формуле 1.14. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле 1.15. Коэффициент оборачиваемости запасов определяется формулой 1.17, а коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – формулой 1.18. Таким же образом рассчитывается коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (формула 1.20), собственного капитала (1.19).

Продолжительность одного оборота каждого актива, собственного капитала и кредиторской задолженности рассчитывается как отношение количества дней в году (365) к коэффициенту оборачиваемости данного актива, собственного капитала и кредиторской задолженности соответственно.

Прогнозные показатели оценки оборачиваемости отражены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозные показатели оценки оборачиваемости

Показатель	Значение		
	2017 год	2018 год без проекта	2018 год с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов, об.	3,47	3,24	3,24
Продолжительность одного оборота активов, дни	96	105	112
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, об.	10,76	11,48	11,48

Окончание таблицы 3.12

Показатель	Значение		
	2017 год	2018 год без проекта	2018 год с проектом
Продолжительность одного оборота внеоборотных активов, дни	33	31	31
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	5,3	4,66	4,66
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	68	78	78
Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	9,64	9,62	9,63
Продолжительность одного оборота запасов, дни	37	37	37
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	19,07	14,65	14,66
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дни	19	25	24
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, об.	11,17	11,15	11,14
Продолжительность одного оборота собственного капитала, дни	32	32	32
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	6,01	5,27	5,27
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	60	69	69

В таблице видно, что в 2018 году в ситуации без проекта будет увеличиваться продолжительность оборота собственного капитала. Остальные показатели демонстрируют положительную динамику.

В случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов сокращаться. Это связано с более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов.

Выводы по разделу три

В результате написания данного раздела можно подвести следующие итоги.

Была составлена и проанализирована прогнозная бухгалтерская отчетность к 2018 году «с проектом» и «без проекта» на основе метода пропорциональной зависимости, а также расчетов программы Project Expert .

По итогам анализа структуры и динамики баланса было отмечено, что в результате реализации проекта компания утяжелит структуру активов за счет приобретения основного средства, при этом достигается рост оборотных активов в связи с интенсивным наращиванием денежных средств.

Анализ ликвидности показывает, что при развитии ситуации согласно прогнозу, к концу 2018 года будет достигнута абсолютная ликвидность баланса как с проектом, так и без него. Значительный рост денежных средств в связи с реализацией проекта приводит к увеличению данного параметра в конце 2018 года. Коэффициент абсолютной ликвидности демонстрирует рост, и при любом развитии событий в 2018 году прогнозируется его выход за рамки норматива; с проектом это происходит намного значительнее в связи с ростом денежных средств. Из-за неизменности краткосрочных финансовых вложений и увеличения количества денежных средств значение коэффициента срочной ликвидности увеличивается вместе со значением абсолютной. Коэффициент промежуточной ликвидности возрастает по той же причине. Это же касается коэффициента текущей ликвидности.

Коэффициент собственной платежеспособности в 2018 году растет при любом прогнозируемом сценарии, однако с проектом он увеличивается в более значительных масштабах в связи с наблюдаемым наращиванием чистого оборотного капитала.

Финансовая устойчивость предприятия не является абсолютной ни в одном из случаев, но значение больше при принятии проекта. Значения коэффициентов финансовой независимости, задолженности, самофинансирования ниже своих нормативных значений на прогнозируемые периоды, но все они демонстрируют активный рост, и можно предполагать, что в случае принятия проекта они достигнут нормы. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает положительную динамику. При реализации проекта увеличивается значение коэффициента маневренности, поскольку значительно увеличивается значение собственного капитала. Также при реализации проекта увеличивается коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов, поскольку в балансе увеличиваются денежные средства.

В таблице видно, что в 2018 году в ситуации без проекта будет увеличиваться продолжительность оборота собственного капитала. Остальные показатели демонстрируют положительную динамику.

В случае принятия проекта коэффициенты оборачиваемости всех активов и пассивов будут расти, а продолжительность их оборотов сокращаться. Это связано с более активным ростом всех показателей отчета о финансовых результатах, которые используются в числителях формул расчета коэффициентов.

Показатели рентабельности относительно в ситуации без проекта демонстрируют отрицательную динамику. При принятии проекта рентабельность каждого показателя, будет возрастать. В целом показатели рентабельности относительно низкие, но так как они показывают положительную динамику в сравнении с ситуацией без проекта, то можно прогнозировать их рост в будущих периодах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

АО «ОАС» – успешная компания с вековым опытом работы на фармацевтическом рынке Челябинской области.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия позволил выделить доминирующие возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны, в результате оценки силы взаимовлияния которых выделились проблемные поля и поля решений. Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что наиболее важным направлением для предприятия является открытие новой аптеки. Данный проект позволит расширить предприятию свою торговую сеть. Был проведен финансовый анализ АО «ОАС», по итогам которого можно сделать вывод о положительной динамике баланса предприятия, в частности об уменьшении кредиторской задолженности и увеличении нераспределенной прибыли. Но также можно сделать вывод о том, что в рассматриваемом периоде предприятие имеет ряд проблем, связанных с ростом кредиторской задолженности и неэффективной политикой займов.

Проект, реализацию которого рекомендует проведенный во второй главе стратегический анализ, будет наилучшим образом способствовать реализации финансовых целей – достижению устойчивого положения предприятия; увеличению оборачиваемости активов, собственного капитала и кредиторской

задолженности, сокращению периоду оборачиваемости данных статей; увеличению показателей оценки рентабельности. Что касается оценки экономической эффективности проекта, период окупаемости проекта составляет 5 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности намного выше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы. Анализ безубыточности показал достаточно высокое значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что падение цены сбыта на 10% и увеличение прямых издержек на 10% приведет к неэффективности проекта. Вероятность наступления таких событий можно оценивать как низкую, так как относительно цены материалов и комплектующих и продажной цены заключены протоколы о намерениях. Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 98,6%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей. Неопределенности показателей эффективности находятся в допустимых рамках.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

Таким образом, поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Н.М. Гаркуша - Модели и методы принятия решений в анализе и аудите: Начальное пособие. /, Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. — 2-ге вид., стер. — К. : Знання, 2012. — 591 с.
2. Гусарова. В.: Управление продажами на территории. Теоретические основы и практические рекомендации. Гусарова. В; Птуха. К-;Москва.: 2009, 150 с.
3. Устав АО “ОАС”
4. Котлер Ф.- Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. Бугаев М. и др. 2 изд-е, - СПб: Питер, 2002.
5. Ефимова О. В. Финансовый анализ предприятия. – М.:, 2003.
6. Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-. - М.: ДиС, 2011. – 240с
7. Налоговый Кодекс Российской Федерации части 1 и 2 с изменениями и дополнениями. - М.: «Проспект», 2007. - 788 с.
8. Вейс Дж.-Пять стадий управления проектами - Москва, Питер, 2006.
9. Осипова Г.И., -Экономика и организация производства. Учебное пособие. М.: МГУП, 2003. 322 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура АО «Областной аптечный склад»

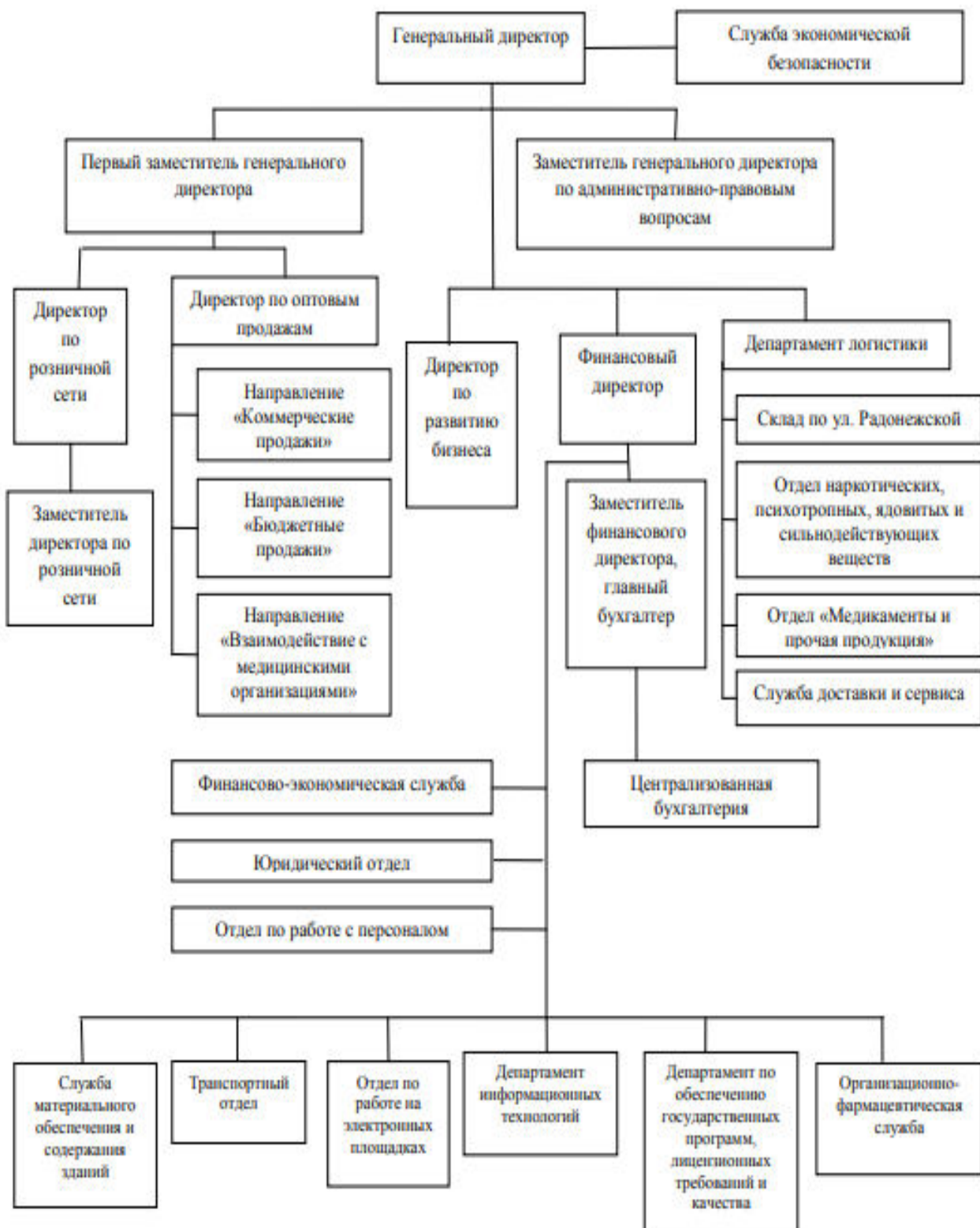


Рисунок А.1 – Структура АО «ОАС»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Сравнительный анализ конкурентов АО «ОАС»

Таблица Б.1. – Сравнительный анализ конкурентов по ценовому параметру

В руб.

Товар/Цена предприятия, руб.	АО «ОАС»	Живика	Фармлэнд	Вита Экспресс
Арбидол	141	140	144	168
Нурофен	81	81	68	69
Компливит	150	108	132	109
Глюкометр	600	638	709	555

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Количественная оценка SWOT-факторов

Таблица В.1– Количественная оценка SWOT-факторов

В баллах

		Сильные стороны				Слабые стороны			Сумма баллов
		Контроль качества и безопасности продукции	Низкий уровень цен.	Расширение ассортимента ряда	Бонусная программа	Нехватка квалифицированного персонала	Недостаточно широкая розничная сеть	Снижение квалификации работников	
Возможности	Доступ к товарам	5	5	5	5	5	3	2	30
	Усовершенствованное оборудование	5	5	4	3	3	4	2	26
	Новые технологии производства лекарств	5	4	5	5	4	3	2	28
Угрозы	Демпинг цен конкурентами	5	5	5	5	5	3	4	32
	Разработка нового законопроекта	4	3	4	3	2	3	3	22
	Распространённость поддельных лекарств	3	5	4	3	3	2	2	22
Сумма баллов		27	27	27	24	22	18	15	160

Таблица В.2– Поле решений SWOT-факторов

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Контроль качества и безопасности продукции	Низкий уровень цен.	Расширение ассортимента ряда	Бонусная программа	Нехватка квалифицированного персонала	Снижение квалификации работников	
Возможности	Доступ к товарам	Открытие новой аптеки				Обучение персонала		Ужесточение требований к персоналу
	Усовершенствованное оборудование							
	Новые технологии производства лекарств.							
Угрозы	Демпинг цен конкурентами	Снижение цен				Обучение персонала		Ужесточение требований к персоналу
	Разработка нового законопроекта							
	Распространение поддельных лекарств							

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Бухгалтерский баланс АО «Областной аптечный склад»

Таблица Г.1– Бухгалтерский баланс АО «ОАС»

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу		
	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.
Основные средства	443627	751764	738391
Финансовые вложения	15764	--	-
Отложенные налоговые активы	64	17305	37523
Прочие внеоборотные активы	44445	18390	11091
Итого по разделу I	503900	787459	787005
Запасы	710128	781805	822476
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1108	796	371
Дебиторская задолженность	711280	264678	416563
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1520	1520	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	28753	161663	252615
Прочие оборотные активы	1390	3266	6793
Итого по разделу II	1454180	1213728	1499818
БАЛАНС	1958080	2001187	2286823
Уставный капитал	588145	595415	595415
Резервный капитал	1075	2477	4970
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	35708	77230	110586
Итого по разделу III	624928	675122	710971
Заёмные средства	167678	154458	90233
Отложенные налоговые обязательства	1614	12175	31091
Итого по разделу IV	169292	166633	121324
Заёмные средства	91267	2618	33570
Кредиторская задолженность	1027002	1065674	1322638
Резервы предстоящих расходов и платежей	45591	91140	98320
Итого по разделу V	1163860	1159432	1454528
БАЛАНС	1958080	2001187	106273

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Отчет о финансовых результатах АО «ОАС»

Таблица Д.1 – Отчёт о финансовых результатах АО «ОАС»

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.
Выручка	2110	6789668	7560891	7943482
Себестоимость продаж	2120	(5476107)	(6138320)	(6471365)
Валовая прибыль	2100	(1313561)	1422571	1472117
Коммерческие расходы	2210	(1160800)	(1297924)	(1336382)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(152761)	(124647)	135735
Проценты к получению	2320	3922	473	2701
Проценты к уплате	2330	21790	30372	18834
Прочие доходы	2340	42983	141161	376002
Прочие расходы	2350	(130120)	(170655)	(421261)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(47756)	(65254)	74343
Текущий налог на прибыль	2410	(20010)	21634	23762
Изменения отложенных налоговых обязательств	2430	1591	10561	18916
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-13	16804	20655
Чистая прибыль (убыток)	2400	29324	70985	90152

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Сетевой график проекта

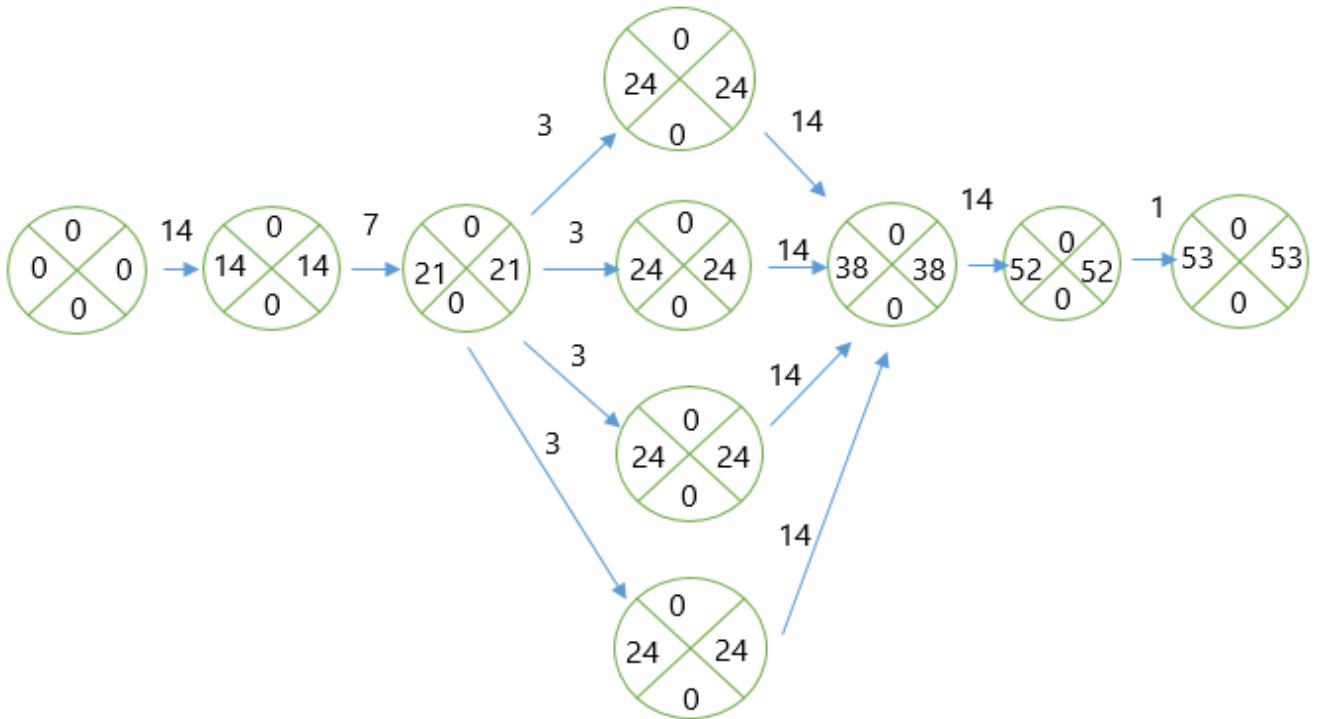


Рисунок Е.1- Сетевой график проекта