

Министерство науки и высшего образования 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/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Внедрение новой услуги с учётом зарубежного опыта для повышения  
конкурентоспособности ООО МКЦ «Арт-Медика»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2019.75.166 ВКР

Руководитель,  
старший преподаватель каф.  
ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/А.Н. Короленко /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор,  
студенты группы ЭУ-431/Д  
\_\_\_\_\_/А.В. Утигалиева/  
\_\_\_\_\_/О.С. Турасова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Утигалиева А.В., Турасова О.С. Внедрение новой услуги с учётом зарубежного опыта для повышения конкурентоспособности ООО МКЦ «Арт-Медика»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2019. – 92 с. 4 ил. 49 табл., библиогр. список – 40 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции производственного предприятия ООО МКЦ «Арт-Медика», работающего на рынке медицинских услуг города Челябинска и Челябинской области, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по повышению его конкурентоспособности.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы STEEP и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ООО МКЦ «Арт-Медика» за 2016 – 2018 годы, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности 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.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, которая подтверждается справкой об их использовании в работе планово-экономического отдела предприятия ООО МКЦ «Арт-Медика».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО МКЦ «АРТ-МЕДИКА» .....	9
1.1 Характеристика ООО МКЦ «Арт-Медика».....	9
1.2 Анализ внешней среды ООО МКЦ «Арт-Медика».....	10
1.2.1 Анализ макроэкономической среды.....	10
1.2.2 Анализ микроэкономической среды .....	14
1.3 Анализ внутренней среды.....	17
1.3.1 Анализ финансово-экономического состояния организации .....	17
1.3.2 Сильные и слабые стороны ООО МКЦ «Арт-Медика».....	41
1.4 SWOT-анализ.....	44
Выводы по разделу один .....	49
2 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО МКЦ «АРТ-МЕДИКА» ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ.....	51
2.1 Выбор и обоснование проекта .....	51
2.2 Организационный план.....	52
2.3 План маркетинга.....	55
2.3.1 Анализ рынка.....	55
2.3.2 Конкурентный анализ .....	57
2.3.3 Сегментирование и позиционирование рынка .....	58
2.3.4 Методы продвижения услуги на рынке .....	60
2.4 Производственный план .....	61
2.4.1 Технология производства .....	61
2.4.2 Операционные издержки проекта .....	63
2.5 Финансовый план проекта .....	67
2.6 Анализ рисков проекта .....	72
2.6.1 Анализ чувствительности .....	72
2.6.2 Анализ безубыточности проекта .....	74
2.6.3 Описательный анализ рисков проекта .....	74
Выводы по разделу два .....	76
3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	77
3.1 Построение прогнозных документов .....	77
3.2 Финансово-экономический анализ прогнозного состояния предприятия .....	79

3.2.1 Анализ динамики, структуры и состава прогнозного состояния активов, обязательств, капитала ООО МКЦ «Арт-Медика» .....	79
3.2.2 Анализ ликвидности прогнозного баланса предприятия .....	80
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия .....	81
3.2.4 Показатели оценки рентабельности .....	82
Вывод по разделу три .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	92

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время рынок медицинских услуг претерпевает различные изменения. Поэтому компаниям, работающим в сфере здоровья и индустрии красоты, необходимо как можно быстрее и точнее определять тенденции рынка. Так же существует острая необходимость в выстраивании стратегии развития организации таким образом, что бы все угрозы внешней и внутренней среды были нейтрализованы, а сильные стороны и преимущества дали максимальный результат.

Актуальность данной работы заключается в решении проблем конкурентоспособности медицинской компании в настоящих условиях.

Объектом исследования является предприятие ООО МКЦ «Арт-Медика».

Предметом исследования является финансовое состояние и хозяйственная деятельность ООО МКЦ «Арт-Медика».

Предметом защиты является разработанный проект по внедрению новой услуги, с целью повышения конкурентоспособности в ООО МКЦ «Арт-Медика».

Цель дипломной работы – разработать обоснованный проект по внедрению новой услуги в ООО МКЦ «Арт-Медика», с целью повышения конкурентоспособности.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО МКЦ «Арт-Медика»;
- разработать проект по выходу на рынок новой услуги;
- обосновать актуальность проекта;
- сформировать план-график работ (диаграмму Ганта);
- определить риски проекта;
- обосновать экономическую эффективность проекта;
- проанализировать и оценить влияние проекта на деятельность предприятия.

Первая глава посвящена стратегическому анализу внешней и внутренней сред ООО МКЦ «Арт-Медика». Во второй главе разрабатывается проект по повышению конкурентоспособности ООО МКЦ «Арт-Медика»: даётся содержание проекта, планируются сроки проекта, а также проводится оценка экономической эффективности проекта. В третьей главе проводится анализ и оценка влияния проекта на деятельность предприятия.

# **1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО МКЦ «АРТ-МЕДИКА»**

## **1.1 Характеристика ООО МКЦ «Арт-Медика»**

Медико-косметологический центр «Арт-Медика» – ведущая инновационная клиника европейского уровня, основанная в 2005 году. На протяжении 11 лет «Арт-Медика» успешно предоставляет медицинские услуги в следующих направлениях: общей терапии, дерматовенерологии, отоларингологии, неврологии, врачебной косметологии, пластической и эстетической хирургии. Медико-косметологический центр обладает рядом преимуществ в виде высококвалифицированных опытных специалистов, уникального оборудования и новейших технологий, апробированных методов лечения и авторских методик, современной операционной и комфортного стационара, а так же полного диагностического комплекса. Сохраняя лучшие традиции медицины, применяя классические методы лечения и современные эффективные высокотехнологичные методики «Арт-Медика» обеспечивает бережный уход и комплексное лечение пациента, гарантируя высокое качество, эффективность и результативность.

Медико-косметологический центр «Арт-Медика» проводит социально значимые проекты в сфере образования. В рамках санитарно-просветительской работы с 2005 года проводится курс лекций “Будь здоров!”, одобренный Министерством образования Челябинской области, врачи центра читают лекции в школах и ВУЗах Челябинска по репродуктивному здоровью мужчин и женщин на благотворительной основе.

«Арт-Медика» на протяжении нескольких лет является научно-практической базой ГОУ ВПО “Российского Государственного медицинского университета Федерального Агентства по здравоохранению и социальному развитию РФ”, клинической базой ГОУ СПО “Челябинского базового медицинского колледжа”, тесно сотрудничает с кафедрой пластической хирургии и косметологии УГМАДО.

Для клиентов центра «Арт-Медика» проводятся мероприятия, мастер-классы и проекты «Школа красоты», «Модно быть здоровой» и «Здоровое дыхание», с целью информирования об актуальных методиках, применяемых в индустрии косметологии и пластической хирургии, о современных способах диагностики и лечения различных заболеваний, beauty-новинках, правильном питании и диетах, а также об эффективных фитнес-программах.

## **1.2 Анализ внешней среды ООО МКЦ «Арт-Медика»**

### **1.2.1 Анализ макроэкономической среды**

Принятие управленческих решений всегда основывается на результатах стратегического анализа, который рассматривается как исследование экономической системы по параметрам, которые определяют ее будущее состояние. А также, как выполнение соответствующих функций управления, ориентированных на перспективу и имеющих высокий уровень неопределенности.

Стратегический анализ – это комплексное исследование отрицательных и положительных факторов, влияющих на экономическое положение предприятия в будущем, а также путей достижения стратегически важных целей предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических и управленческих решений.

Стратегический анализ включает в себя анализ внешнего и внутреннего окружения. Особое внимание следует уделять следующим группам факторов: условиям в отрасли и конкуренции, конкурентоспособности и положению на рынке, а так же сильным и слабым сторонам компании.

Проведем анализ внешней среды, который является одним из важнейших элементов стратегического управления. Анализ внешних факторов является



подготовительной базой стратегических решений, обеспечивающих алгоритм взаимодействий компании с окружением в краткосрочный и долгосрочный период, что позволяет поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для достижения целей, а так же определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность. Данная сфера представлена различными факторами, находящимися в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из множества факторов обязательно приводит к изменению остальных. По этой причине изучение и анализ внешней среды должны проводиться системно с отслеживанием не только изменяющегося фактора, но и того, как эти изменения могут отразиться на остальных.

Анализ внешней среды играет существенную роль в выработке стратегии организации и является сложным по своей структуре процессом, требующим внимательного отслеживания во внешней среде изменений, оценки различных факторов и установления взаимосвязи между ними. Данный анализ помогает определить сильные и слабые стороны организации, а также выявить угрозы и возможности, которые заключены во внешнем окружении.

Полученные в ходе исследования данные позволяют руководству разработать оптимальные для функционирования организации стратегии, спрогнозировать возможные угрозы, разработать систему раннего предупреждения, создав на предприятии программу антикризисного реагирования. Таким образом, проведем анализ макро и микросреды.

Макросреда – общие факторы, которые не касаются краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на ее долгосрочные решения (процессы и явления, происходящие в государстве, которые по своей сути могут оказать влияние на микросреду и непосредственно на само предприятие).

Целью проведения анализа макросреды является выявление текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозирование потенциальных направлений

изменений, оценка этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. Как правило, выбор горизонта анализа не превышает периода трех лет, в данном случае срок прогнозирования и анализа факторов будет равен трём годам. Следует обратить внимание на значимость факторов макросреды, то есть на такие направления её развития, которые имеют высокую вероятность реализации и соответственно высокую вероятность влияния на деятельность предприятия.

Так же отметим, что воздействия макроокружения, как правило, находятся за пределами сферы влияния организации, поэтому, как отмечалось выше, её стратегия должна строиться с учётом способности реагировать на изменения, происходящие в макроокружении.

Самым распространённым инструментом анализа макроокружения является STEEP-анализ.

STEEP-анализ – это инструмент анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели.

Под дальним окружением здесь понимается макроокружение, характерное тем, что анализируемый объект не может влиять на него и управлять им.

STEEP-анализ состоит из следующих факторов:

S – социальные факторы (демографическая структура населения, жизненные ценности, культурные традиции, нравы общества, система образования);

T – технологические факторы (хранение и распределение информации, эффективность производства, скорость старения технологии, либо товара);

E – экономико-финансовые факторы (стадии делового цикла, контроль цен и заработной платой, инвестиционная политика, цены на энергоресурсы, темпы инфляции, уровень занятости);

E – экологические факторы (контроль влияния на экологию, грамотное ведение нормативной документации по охране окружающей среды);

P – политико-правовые факторы (правительственная стабильность на уровне региона, либо государства, налоговая политика, антимонопольное законодательство).

При проведении STEEP-анализа рассмотрим факторы внешней среды, которые могут оказать наибольшее влияние на организацию. Анализ дальнего окружения целесообразно отобразить в таблице 1.

Таблица 1 – STEEP-анализ влияния факторов внешней среды

Экономические факторы (economical): 1. Низкая доступность кредита 2. Изменение курса валюты 3. Малая привлекательность для инвесторов.	Социальные факторы(social): 1. Пропаганда здорового образа жизни 2. Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости 3. Недоверие пациентов к частным клиникам 4. Сокращение реальных доходов населения 5. Уровень знания населения растет, что обязывает к более качественному мед. Обслуживанию 6. Люди привыкли к бесплатной медицине.	Экологические факторы (ecological): Ухудшение экологической ситуации, изменение климата.
Технологические факторы (technological): Усовершенствование технологий в сфере медицины.		Политические факторы (political): 1. Снижение финансирования государственных клиник 2. Сложность получения лицензии 3. Ужесточение законов и требований в сфере медицинского обслуживания.

Для того, чтобы выявить наиболее значимые факторы, рассчитаем средневзвешенную оценку факторов внешней среды и представим ее в таблице 2.

Таблица 2 – Средневзвешенная оценка факторов внешней среды

Возможности			
Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Пропаганда здорового образа жизни	3	0,15	0,45
Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	5	0,45	1,75
Усовершенствование технологий в сфере медицины	3	0,15	0,45

## Окончание таблицы 2

Возможности			
Фактор	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
Ухудшение экологической ситуации, изменение климата	2	0,11	0,22
Снижение финансирования государственных поликлиник	4	0,07	0,28
Сложность в получении лицензии	4	0,07	0,28
Угрозы			
Недоверие пациентов к частным клиникам	4	0,1	0,4
Сокращение реальных доходов населения	5	0,3	1,5
Уровень знания населения растет, что обязывает к более качественному мед. обслуживанию	2	0,08	0,16
Люди привыкли к бесплатной медицине	3	0,12	0,36
Изменение курса валюты	4	0,2	0,8
Низкая доступность кредита	4	0,08	0,32
Малая привлекательность для инвесторов	4	0,07	0,28
Ужесточение законов и требований в сфере медицинского обслуживания	3	0,05	0,15

Среди всех показателей наибольшее влияние оказывает фактор стремления женщин к поддержанию красоты и молодости (1,75), а также пропаганда здорового образа жизни (0,45) и усовершенствование технологий в сфере медицины (0,45). Наибольшей угрозой является сокращение реальных доходов населения (1,5). Далее следуют изменение курса валюты (0,8) и недоверие пациентов к частным клиникам (0,4).

### 1.2.2 Анализ микроэкономической среды

Анализ микросреды является неотъемлемой частью стратегического анализа, так как способен показать состояние ближайшего окружения, поэтому необходимо провести анализ микросреды.

Микросреда – заинтересованные группы непосредственно либо косвенно влияющие на организацию или наоборот находящиеся под её непосредственным воздействием (потребители, поставщики, акционеры, инвесторы, партнеры, посредники, конкуренты, различные социальные институты).

Изучение ближнего окружения необходимо начать с анализа конкурентной ситуации при помощи модели М. Портера, который рассмотрел конкуренцию с позиции влияния на нее в долгосрочной перспективе основных четырех сил. Данная модель носит название модели пяти сил конкуренции – это модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании.

Майкл Портер выделил 5 сил (факторов), которые оказывают влияние на компанию в отрасли:

- новые конкуренты – новые игроки на рынке;
- существующие конкуренты;
- компании, предлагающие продукты-заменители;
- влияние поставщиков;
- влияние покупателей.

В таблице 3 отразим модель 5 сил М.Портера.

Таблица 3 – Модель 5 сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание
Покупатели	Высокий уровень	1. Доли объемов продаж распределены между несколькими клиентами; 2. Чувствительность к цене отражается в том, что покупатель может переключиться на другую услугу только при значимой разнице в цене; 3. У потребителя есть возможность переключения на другого продавца без существенных затрат

Окончание таблицы 3

Параметр	Значение	Описание
Поставщики	Высокий уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На рынке существует широкий выбор поставщиков;</li> <li>2. Относительная неограниченность ресурсов поставщиков;</li> <li>3. Существуют высокие издержки к переключению на других поставщиков;</li> <li>4. Неуникальность компонентов, поставляемых поставщиками.</li> </ol>
Фирмы, потенциально готовые выйти на рынок данных товаров	Низкий уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономия на масштабе при производстве товара или услуги существует только у нескольких игроков рынка;</li> <li>2. На рынке существует 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка;</li> <li>3. Все возможные ниши заняты игроками;</li> <li>4. Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль высок и окупается более чем за 1 год;</li> <li>5. Государство полностью регламентирует отрасль и устраивает ограничения.</li> </ol>
Конкуренция между продавцами аналогичных товаров	Средний уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий уровень насыщенности рынка;</li> <li>2. Темп роста рынка замедляющийся, но растущий;</li> <li>3. Товар на рынке стандартизирован, но отличается дополнительными преимуществами;</li> <li>4. Существует возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат;</li> <li>5. Стоимость услуг конкурентов в разрезе частных клиник не сильно отличается, относительно государственных поликлиник цены очень высоки;</li> <li>6. Готовность покупателя сменить место обслуживания низка, около 54% пациентов предпочитают обслуживаться в одной клинике;</li> <li>7. Сравнивая качество услуг относительно частных клиник не обнаруживается значительных различий, относительно государственных поликлиник – “Арт- Медика” имеет преимущество.</li> </ol>
Фирмы, предлагающие товары-заменители	Высокий уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Профессорская клиника доктора Пухова;</li> <li>2. Медицинский центр «Лотос»;</li> <li>3. Центр пластической и эстетической хирургии «Пластэс»;</li> <li>4. Клиника «Диплекс»;</li> <li>5. Медицинский центр «Молдинг Маск».</li> </ol>

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: конкуренция между продавцами аналогичных товаров является достаточно высокой, что обуславливается сопутствующими характеристиками, как увеличение темпа роста рынка, а также стандартизованностью товара на рынке с дополнительными преимуществами.

Особое внимание следует обратить на конкурентов по причине высокой доли аналогичных товаров по типу "цена-качество" на рынке, отсутствие сильной ценовой разницы относительно частных клиник, а так же низкой готовности покупателей сменить клинику.

Стоит отметить влияние потребителей, которое находит свое отражение в чувствительности к цене, при которой покупатель может переключиться на другую услугу только при значимой разнице в цене, так же потребитель имеет возможность переключения на другого продавца без существенных затрат.

Таким образом, причина угроз заключается в том, что услуги компании не имеет существенных конкурентных отличий как по качеству, содержанию, так и по цене, проблема заключается в не уникальности услуг. Так же в виду невысокой чувствительности в цене пациенты предпочитают обслуживаться в одной клинике, что порождает препятствие к привлечению новых клиентов.

Решением такой проблемы может стать создание новой уникальной услуги, что повысит конкурентоспособность компании и привлечет новых пациентов.

## **1.3 Анализ внутренней среды**

### **1.3.1 Анализ финансово-экономического состояния организации**

Одной из значимых частей стратегического анализа является финансовый анализ предприятия и оценка финансового состояния. Финансовое состояние – состояние финансов предприятия, характеризуемое совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых ресурсов.

Назначением данного анализа является оценка финансовых результатов и финансового состояния предприятия, а также экономическая диагностика будущего потенциала.

Данные, отраженные в бухгалтерском балансе, характеризуют состояние имущества и обязательств организации на дату составления отчётности, а также на конец предыдущего года и на конец года, предшествующего предыдущему, иначе говоря – на начало и конец отчетного года и на начало и конец предыдущего года.

В таблице 4 представлен аналитический баланс ООО МКЦ «Арт-Медика».

На основе полученных данных можно сделать выводы о том, что на начало отчетного года стоимость внеоборотных активов составила 8 310 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 3 997 тыс.руб. или на 48,10%, и составил на конец года 12 307 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 34,21%. На начало отчетного года доля стоимости внеоборотных активов в валюте баланса составляла 43,82%. Доля не существенно уменьшилась на 0,30% и составила на конец года 43,52%. Таким образом, на начало и конец отчетного года внеоборотные активы были наименее значимой частью активов ООО МКЦ «Арт-Медика. Предположительно рост стоимости внеоборотных активов был за счет роста собственного капитала и краткосрочных обязательств.

На начало отчетного периода стоимость оборотных активов составила 10 654 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 5 316 тыс.руб. или на 49,90%, и составил на конец года 15 970 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 202,75%.

На начало отчетного года доля стоимости оборотных активов в валюте баланса составила 56,18%. Доля не существенно увеличилась на 0,30% и составила на конец года 56,48%. Таким образом, на начало и конец отчетного года оборотные активы были более существенными и наиболее значимой частью активов ООО МКЦ «Арт-Медика».



Таблица 4 – Аналитический баланс ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.			Доля в валюте баланса, %			Изменение						
	на начало пред. года	на начало отчёт. (конец пред.) года	на конец отчёт. года	на начало пред. года	на начало отчёт. (конец пред.) года	на конец отчёт. года	доли, %		абсол. вел., тыс. руб.		темп прироста, %		
							за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт. и пред. годы
1. Актив	14445	18964	28277	100	100	100	–	–	–	–	–	–	–
1.1. ВОА	9170	8310	12307	63,48	43,82	43,52	-19,66	-0,30	-860	3997	-9,38	48,10	34,21
1.2. ОА	5275	10654	15970	36,52	56,18	56,48	19,66	0,30	5379	5316	101,97	49,90	202,75
2. Пассив	14445	18964	28277	100	100	100	–	–	–	–	–	–	–
2.1. СК	11164	13308	17082	77,29	70,18	60,41	-7,11	-9,77	2144	3774	19,20	28,36	53,01
2.2. ЗК	3281	5656	11195	22,71	29,82	39,59	7,11	9,77	2375	5539	72,39	97,93	241,21
2.2.1. ДО	1000	1875	7250	6,92	9,89	25,64	2,96	15,75	875	5375	87,50	286,67	625,00
2.2.2. КО	2281	3781	3945	15,79	19,94	13,95	4,15	-5,99	1500	164	65,76	4,34	72,95
3. Валюта баланса	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3.1. Б	14445	18964	28277	100	100	100	–	–	4519	9313	31,28	49,11	95,76

На начало отчетного года стоимость собственного капитала составляла 13 308 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 3 774 тыс.руб. или на 28,36%, и составил на конец года 17 082 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 53,01%. На начало отчетного года доля стоимости собственного капитала в валюте баланса составила 70,18%. Доля существенно снизилась на 9,77% и составила на конец года 60,41%. Таким образом, на начало и конец года собственный капитал был более значимой частью пассивов ООО МКЦ «Арт-Медика».

На начало отчетного года стоимость заемного капитала составила 5 656 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 5 539 тыс.руб. или на 97,93%, и составил на конец года 11 195 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 241,21%. На начало отчетного периода доля заемного капитала в валюте баланса составила 29,82%. Доля существенно увеличилась на 9,77% и составила на конец года 39,59%. Таким образом, на начало и конец года заемный капитал был менее значимой частью пассивов в ООО МКЦ «Арт-Медика».

На начало отчетного года стоимость долгосрочных обязательств составила 1 875 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 5 375 тыс.руб. или на 286,67%, и составил на конец года 7 250 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 625%. На начало отчетного года доля стоимости долгосрочных обязательств в валюте баланса составила 9,89%. Доля существенно увеличилась на 15,75%, и составила на конец года 25,64%. Долгосрочные обязательства были менее значимой частью пассивов в ООО МКЦ «Арт-Медика».

На начало отчетного года стоимость краткосрочных обязательств составила 3 781 тыс.руб. За отчетный период показатель не существенно увеличился на 164 тыс.руб. или на 4,34%, и составил на конец года 3 945 тыс.руб. За два года показатель существенно увеличился на 72,95%. На начало отчетного года доля стоимости краткосрочных обязательств в валюте баланса составляла 19,94%.

Доля существенно снизилась на 5,99%, и составила на конец года 13,95%. Таким образом, на начало и конец отчетного года краткосрочные обязательства были менее значимой частью пассивов ООО МКЦ «Арт-Медика».

Оценка признаков «хорошего» баланса:

1) баланс на конец года = 28 277 тыс.руб.; баланс на начало года = 18 964 тыс.руб.;  $B_k > B_n$ , следовательно, признак выполняется;

2) темп прироста оборотных активов = 49,90%; темп прироста внеоборотных активов = 48,10%, следовательно, признак выполняется;

3) собственный капитал = 17 082 тыс.руб.; заемный капитал = 11 195 тыс.руб.; собственный капитал  $>$  заемный капитал, следовательно, признак выполняется; темп прироста собственного капитала = 28,36%, а темп прироста заёмного капитала = 97,93%, следовательно, признак не выполняется;

4) темп прироста дебиторской задолженности = 10,64%; темп прироста кредиторской задолженности = -0,74%.  $T_{прДЗ} \neq T_{прКЗ}$ , следовательно, признак не выполняется;

5)  $СОС_k = ОА_k - КО_k = 15\,970 - 3\,945 = 12\,025$  тыс.руб.

$Д_{сос} = СОС_k / ОА_k * 100\% = 75,30\% > 10\%$ , признак выполняется;

б) Нераспределённая на конец года = 10 832 тыс.руб., признак выполняется.

Таким образом, на конец отчетного года баланс ООО МКЦ «Арт-Медика» нельзя считать «хорошим», так как из 6 пунктов не выполняется 2 пункта.

Проведём анализ ликвидности и платёжеспособности.

Финансовое состояние организации с позиции краткосрочной перспективы, то есть способности рассчитываться по своим текущим обязательствам, оценивается показателями ликвидности и текущей платёжеспособности, в общем виде характеризующими, может ли организация своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Ликвидность и платёжеспособность – это различные, хотя и взаимосвязанные характеристики.

Текущая платёжеспособность означает наличие у организации денежных

средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Основными признаками платёжеспособности являются:

- отсутствие просроченной кредиторской задолженности;
- наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете.

Таким образом, цель анализа ликвидности и платежеспособности – оценка способности организации погашать свои краткосрочные обязательства своими активами.

Понятия ликвидности и платежеспособности очень близки, но первое более емкое. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность организации. В то же время, если организация имеет высокий имидж и постоянно является платежеспособной, то ей легче поддерживать свою ликвидность.

В таблицах 5–10 приведены данные по анализу ликвидности и платежеспособности.

На основе полученных данных можно сделать выводы о том, что на начало отчетного года собственные оборотные средства составляли 6 873 тыс.руб. За отчетный год показатель существенно увеличился на 5 152 тыс.руб. или на 74,96% и составил на конец года 12 025 тыс.руб.

На начало отчетного года доля собственных оборотных средств в валюте баланса составляли 36,24%. За отчетный год доля увеличилась на 6,28% и составила на конец года 42,53%.

На начало отчетного года баланс ООО МКЦ «Арт-Медика» можно считать абсолютно ликвидным, так как все четыре неравенства выполняются, это говорит о том, что реализуемых активов достаточно для погашения текущих обязательств в виде краткосрочных кредитов и займов. На начало предыдущего года ситуация была другой второе неравенство не выполнялось.

На начало отчетного года величина Кал составила 1,927. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,557 или на 28,88% и составил на конец года 2,483. За два года показатель существенно увеличился на 9,51%.

Таблица 5 – Расчёт показателей доли и динамики СОС ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.			Доля в валюте баланса, %			Изменение						
	на нач. пред. года	на нач. отчёт. (кон. пред.) года	на кон. отчёт. года	на нач. пред. года	на нач. отчёт. (кон. пред.) года	на кон. отчёт. года	доли, %		абсол. вел., тыс. руб.		темп прироста, %		
							за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт. и пред. годы
Стоимость СОС	2994	6873	12025	20,73	36,24	42,53	15,52	6,28	3879	5152	129,56	74,96	301,64

Таблица 6 – Реструктурированный баланс ООО МКЦ «Арт-Медика»

Актив	Сумма, тыс. руб.			Пассив	Сумма, тыс. руб.		
	на начало пред.года	на начало отчёт.(конец пред.) года	на конец отчёт. года		на начало пред. года	на начало отчёт. (конец пред.) года	на конец отчёт. года
А <sub>1</sub> всего	3100	5426	6941	П <sub>1</sub> всего	967	2816	2795
Денежные средства	3100	5426	6941	Кредиторская задолженность	967	2816	2795
А <sub>2</sub> всего	455	3390	3751	П <sub>2</sub> всего	400	–	–
Краткосроч.дебиторская задолженность	455	3390	3751	Краткосроч.кредиты и займы	400	–	–
А <sub>3</sub> всего	1720	1838	5278	П <sub>3</sub> всего	1000	–	4900
Запасы	1720	1838	5278	Долгосроч.кредиты изаймы	1000	–	4900
А <sub>4</sub> всего	9170	8310	12307	П <sub>4</sub> всего	12078	16148	20582
ВОА,кроме ДФВ	9170	8310	12307	Собственный капитал	11164	13308	17082
Баланс	14445	18964	28277	Баланс	14445	18964	28277

Таблица 7 – Сравнение показателей реструктурированного баланса ООО МКЦ «Арт-Медика»

Условия абсолютной ликвидности баланса	На начало предыдущего года	На начало отчётного (конец предыдущего) года	На конец отчётного года
A1>П1	A1>П1	A1>П1	A1>П1
A2>П2	A2<П2	A2>П2	A2>П2
A3>П3	A3>П3	A3>П3	A3>П3
A4<П4	A4<П4	A4<П4	A4<П4

Таблица 8 – Расчёт коэффициентов ликвидности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., доли ед.			Изменение				
	на начало пред. года	на начало отчёт. (конец пред.) года	на конец отчёт. года	абсол. вел., доли ед.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт. и пред. годы
1. Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{АЛ}$	2,268	1,927	2,483	-0,341	0,557	-15,03	28,88	9,51
2. Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{БЛ}$	2,601	3,131	3,825	0,530	0,695	20,38	22,19	47,10
3. Коэффициент текущей ликвидности, $K_{ТЛ}$	3,859	3,783	5,714	-0,075	1,930	-1,95	51,02	48,07
4. Коэффициент перспективной ликвидности, $K_{ПЛ}$	1,720	–	1,077	–	–	–	–	-37,38
5. Коэффициент «цены» ликвидации, $K_{ЦЛ}$	6,103	6,734	3,675	0,632	-3,060	10,35	-45,43	-39,78

Таблица 9 – Расчёт коэффициентов восстановления и утраты платёжеспособности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
	за предыдущий год	за отчётный год	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
1. Коэффициент восстановления платёжеспособности, $K_{вос}$	1,873	3,339	1,467	78,31
2. Коэффициент утраты платёжеспособности, $K_{утр}$	1,882	3,098	1,216	64,60

Таблица 10 – Расчёт коэффициентов обеспеченности активов собственными средствами ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., доли ед.			Изменение				
	на начало пред. года	на начало отчёт. (конец пред.) года	на конец отчёт. года	абсол. вел., доли ед.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт. и пред. годы
1. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, $K_{об.СОС}$	0,568	0,645	0,753	0,078	0,108	13,66	16,72	32,66
2. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, $K_{об.зан.СОС}$	1,741	3,739	2,278	1,999	-1,461	114,82	-39,07	30,89
3. Коэффициент манёвренности, $K_{ман}$	0,268	0,516	0,704	0,248	0,188	92,58	36,31	162,49
4. Коэффициент манёвренности оборотных активов, $K_{ман ОА}$	0,588	0,509	0,435	-0,078	-0,075	-13,34	-14,66	-26,04

## Окончание таблицы 10

Показатель	Абсол. вел., доли ед.			Изменение				
	на начало предыдущего года	на начало отчётного (конец предыдущего) года	на конец отчётного года	абсол. вел., доли ед.		темп прироста, %		
				за предыдущий год	за отчётный год	за предыду щий год	за отчёт ный год	за отчётный и предыдущи й годы
5. Коэффициент манёвренности собственных оборотных средств, $K_{ман\ COC}$	1,035	0,789	0,577	-0,246	-0,212	-23,75	-26,89	-44,25
6. Коэффициент инвестирования, $K_{инв}$	1,217	1,601	1,388	0,384	-0,213	31,54	-13,33	14,01
7. Индекс постоянного актива, $K_{ПА}$	0,821	0,624	0,720	-0,197	0,096	-23,98	15,38	-12,29



На начало отчетного периода величина Кал не попадает в интервал рекомендуемых значений (0,005-0,5), на конец года также не соответствует, превышает верхнюю границу. Кал показывает, что на начало отчетного года с помощью абсолютно ликвидных активов может быть немедленно погашено 192,7% краткосрочных обязательств, а на конец отчетного года 248,3%.

На начало отчетного года Кбл составил 3,131. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,695 или на 22,19% и составил на конец отчетного года 3,825. За два года показатель существенно увеличился 47,10%. На начало отчетного года величина Кбл не попадал в интервал рекомендуемых значений (0,8-1,2), на конец года также не соответствовал. Кбл показывает, что на начало отчетного года без нарушения сроков погашения могло быть погашено 313,1% краткосрочных обязательств, а на конец года 382,5%.

Таким образом, на начало и конец отчетного года организация была способна погасить все краткосрочные обязательства без нарушения сроков погашения.

На начало отчетного года величина Ктл составила 3,783. За отчетный год показатель существенно увеличился на 1,930 или на 51,02% и составил на конец года 5,714. За два года показатель увеличился на 48,07%. На начало и конец отчетного года величина Ктл превышает верхнюю границу интервала рекомендуемого значения (1,5 – 2,5).

На конец отчетного года величина Кпл составила 1,077. За два года показатель существенно уменьшился на 37,38%. На конец отчетного года  $K_{пл} > 1$ , т. е. организация способна в перспективе погасить все долгосрочные обязательства медленно реализуемыми активами.

На начало отчетного года величина Кцл составляла 6,734. За отчетный год показатель существенно уменьшился на 3,060 или на 45,43% и составил на конец отчетного года 3,675. За два года показатель существенно уменьшился на 39,78%. На начало и конец отчетного года показатель превышает единицу, т.к. в случае ликвидации организация способна погасить все внешние обязательства всеми

своими активами, и часть активов гарантированно останется в распоряжении собственников.

За отчетный год величина Квос составила 3,339. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 1,467 или на 78,31%. Величина показателя превышает единицу, т.е. организация способна восстановить платежеспособность в ближайшие 6 месяцев в случае ее утраты.

За отчетный год величина Кутр составила 3,098. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 1,216 или на 64,60%. Величина превышает единицу, т. е. отсутствует тенденция к утрате платежеспособности в ближайшие 3 месяца.

Величина обоих коэффициентов превышает единицу, т. е. отсутствует угроза потери платежеспособности.

На начало отчетного года величина Коб.сос составляла 0,645. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,108 или на 16,72% и составил на конец года 0,753. За два года показатель существенно увеличился на 32,66%. На начало и конец отчетного года величина показателя превышает рекомендуемый предел, равный 0,1, т. е. структура баланса считается удовлетворительной. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в одном рубле оборотных активов содержалось 64,5 копейки собственных оборотных средств, а на конец года – 75,3 копейки.

На начало отчетного года величина Коб.зап.сос составила 3,739. За отчетный год существенно уменьшился на 1,461 или на 39,07% и составил на конец года 2,278. За два года показатель существенно увеличился на 30,89%.

На начало и конец года величина показателя превышает верхнюю границу интервала (0,6 – 0,8), т. е. запасы в достаточной степени финансировались за счет собственных оборотных средств.

Коэффициент показывает, что на начало отчетного года на один рубль запасов приходилось 373,9 руб. собственных оборотных средств, а на конец года – 227,8 руб.

На начало отчетного года величина Кман составляла 0,516. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,188 или на 36,31% и составил на конец года 0,704. За два года показатель существенно увеличился на 162,49%. На начало и конец отчетного года величина показателя превышает рекомендованное значение 0,5. Кман показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле собственного капитала содержалось 51,6 копейки, а на конец года – 70,4 копейки.

На начало отчетного года величина Кман.оа составляла 0,509. За отчетный год показатель существенно уменьшился на 0,075 или на 14,66% и составил на конец года 0,435. За два года показатель существенно снизился на 26,04%. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле оборотных активов содержалось 50,9 копейки абсолютно ликвидных активов, а на конец года – 43,5 копейки.

На начало отчетного года величина Кман.сос составляла 0,789. За отчетный год показатель существенно снизился на 0,212 или на 26,89% и составил на конец года 0,577. За два года показатель существенно уменьшился на 44,25%. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года на 1 рубль собственных оборотных средств приходилось 78,9 копейки абсолютно ликвидных активов, а на конец года – 57,7 копейки.

На начало отчетного года величина Кинв составляла 1,601. За отчетный год показатель существенно снизился на 0,213 или на 13,33% и составил на конец года 1,388. За два года показатель существенно увеличился на 14,01%. На начало и конец отчетного года величина показателя превышает рекомендуемое значение (1), т. е. внеоборотные активы в достаточной степени инвестировались за счет собственного капитала. Кинв показывает, что на начало отчетного года на 1 рубль внеоборотных активов приходилось 1,601 руб. собственного капитала, а на конец года – 1,388 руб.

На начало отчетного года величина Кпа составила 0,624. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,096 или на 15,38% и составил на конец года 0,720. За два года показатель существенно уменьшился на 12,29%. Кпа

показывает, что на начало отчетного года на 1 рубль собственного капитала приходилось 62,4 копейки внеоборотных активов, а на конец года – 72 копейки.

Проведём анализ финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость организации – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующая его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска.

Основным поставщиком финансовых ресурсов являются собственники организации. Однако этот источник существен, в основном, лишь на момент ее создания. В плане финансового обеспечения дальнейшей деятельности организации и ее развития, в том числе и стратегического, более значимы кредиторы и лендеры.

Таким образом, цель анализа финансовой устойчивости – оценить структуру и динамику источников финансирования деятельности организации в долгосрочной перспективе.

В таблицах 11 и 12 приведены данные по анализу финансовой устойчивости.

Таблица 11 – Определение типа финансовой устойчивости ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель, единицы измерения	Абсол. вел.			Изменение				
	на нач. пред. года	на нач. отчёт. (кон. пред.) года	на кон. отчёт.года	абсол. вел.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред.год	за отчёт. год	за отчёт.и пред. годы
Расходы текущей деятельности	1720	1838	5278	–	–	–	–	–
1. $x_1$ , тыс. руб.	274	3160	-503	2886	-3663	91,33	728,23	-283,58

## Окончание таблицы 11

Показатель, единицы измерения	Абсол. вел.			Изменение				
	на нач. пред. года	на нач. отчёт (кон. пред.) года	на кон. отчёт.года	абсол. вел.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт.и пред. годы
2. $S_1(x_1)$	1	1	0	-	-	-	-	-
3. $x_2$ , тыс. руб.	1274	5035	6747	3761	1712	74,70	25,37	429,59
4. $S_2(x_2)$	1	1	1	-	-	-	-	-
5. $x_3$ , тыс. руб.	3555	8816	10692	5261	1876	59,68	17,55	200,76
6. $S_3(x_3)$	1	1	1	-	-	-	-	-
7. $\bar{S}=\{S_1(x_1).S_2(x_2).S_3(x_3)\}$	1;1;1	1;1;1	0;1;1	-	-	-	-	-

Таблица 12 – Расчёт коэффициентов капитализации ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., доли ед.			Изменение				
	на нач. пред. года	на нач. отчёт. (кон. пред.) года	на кон. отчёт. года	абсол. вел., доли ед.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт.год	за отчёт.и пред. годы
1. Коэффициент концентрации собственного капитала, $K_{конц,ск}$	0,773	0,702	0,604	-0,071	-0,098	-10,13	-16,17	-21,84
2. Коэффициент финансовой зависимости, $K_{фз}$	1,294	1,425	1,655	0,131	0,230	9,20	13,92	27,94
3. Коэффициент концентрации заёмного капитала, $K_{конц,зк}$	0,227	0,298	0,396	0,071	0,098	23,84	24,67	74,30

Окончание таблицы 12

Показатель	Абсол. вел., доли ед.			Изменение				
	на нач. пред. года	на нач. отчёт. (конец пред.) года	на кон. отчёт. года	абсол. вел., доли ед.		темп прироста, %		
				за пред. год	за отчёт. год	за пред. год	за отчёт. год	за отчёт. и пред. годы
4. Коэффициент финансовой независимости капитализованных источников, $K_{ФНЗКИ}$	0,918	0,877	0,702	-0,041	-0,174	-4,71	-24,85	-23,51
5. Коэффициент финансовой зависимости капитализованных источников, $K_{ФЗКИ}$	0,082	0,123	0,298	0,041	0,174	33,43	58,55	262,44
6. Коэффициент финансовой устойчивости, $K_{ФУ}$	0,842	0,801	0,860	-0,041	0,060	-5,18	6,96	2,18
7. Коэффициент финансирования, $K_{фин}$	3,403	2,353	1,526	-1,050	-0,827	-44,61	-54,20	-55,16
8. Уровень финансового левериджа, $У_{ФЛ}$	0,090	0,141	0,424	0,051	0,284	36,42	66,80	373,83

На основе полученных данных можно сделать выводы о том, что на начало отчетного года финансовое состояние ООО МКЦ «Арт-Медика» характеризуется как абсолютное, т.е. организация недостаточно использует внешние источники финансирования, а на конец отчетного года компания приобретает нормальную

финансовую устойчивость. Организация оптимально использует собственные и внешние источники финансирования.

На начало отчетного года величина  $K_{конц.ск}$  составила 0,702. За отчетный год показатель снизился на 0,098 или на 16,17% и составил на конец года 0,604. За два года показатель снизился на 21,84%. На начало и конец отчетного года величина показателя больше 0,5. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле валюты баланса содержится 70,2 копейки собственного капитала, а на конец года – 60,4 копейки. По данному показателю организация является финансово устойчивой.

$K_{фз}$  является обратным  $K_{конц.ск}$  и показывает, что на начало отчетного года валюта баланса в 1,425 раза больше, чем собственный капитал, а на конец в 1,655 раза.

На начало отчетного года величина  $K_{конц.зк}$  составляла 0,298. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,098 или на 24,67% и составил на конец года – 0,396. За два года показатель существенно увеличился на 74,30%. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле валюты баланса содержалось 29,8 копеек заемного капитала, а на конец – 39,6 копеек.

На начало отчетного года величина  $K_{фнз\ ки}$  составляла 0,877. За отчетный год показатель существенно снизился на 0,174 или на 24,85% и составил на конец года 0,702. За два года показатель существенно уменьшился на 23,51%. На начало и конец отчетного года величина коэффициента попадала в интервал рекомендуемых значений (0,6-1,0). Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле капитализированных источников содержалось 87,7 копеек собственного капитала, а на конец года – 70,2 копейки. По данному показателю организация является финансово устойчивой.

На начало отчетного года величина  $K_{фз\ ки}$  составляла 0,123. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,174 или на 58,55% и составил на конец года 0,298. За два года показатель существенно увеличился на 262,44%. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле

капитализированных источников содержалось 12,3 копейки, а на конец года – 29,8 копеек. По данному показателю организация является финансово устойчивой.

На начало отчетного года величина Кфу составляло 0,801. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,060 или на 6,96% и составил на конец года 0,860. За два года показатель несущественно увеличился на 2,18%. Коэффициент показывает, что на начало отчетного года в 1 рубле валюты баланса содержалось 80,1 копеек капитализированных источников, а на конец года – 86 копейки. По данному показателю организацию можно считать финансово устойчивой.

На начало отчетного года величина Кфин составляла 2,353. За отчетный год показатель существенно уменьшился на 0,827 или на 54,20% и составил на конец года 1,526. За два года показатель существенно снизился на 55,16%. На начало и конец отчетного года величина показателя превысила верхнюю границу рекомендуемых значений (0,7–1,5). Коэффициент показывает, что на начало отчетного года на 1 рубль заемного капитала приходилось 2,353 руб. собственного капитала, а на конец года – 1,526 руб. По данному показателю организация является финансово устойчивой.

На начало отчетного года величина Уфл составляла 0,141. За отчетный год показатель существенно увеличился на 0,284 или на 66,80% и составил на конец года 0,424. За два года показатель существенно увеличился на 373,83%. Уровень финансового левериджа показывает, что на начало отчетного года на 1 рубль собственного капитала приходилось 14,1 копейки долгосрочных обязательств, а на конец года – 42,4 копеек. На начало и конец года риск потенциального кредитора по невозврату кредита не высок, организация может получить кредит на среднерыночных условиях.

Проведём анализ финансовых результатов.

Под финансовым результатом деятельности организации понимают расчетный показатель прибыли, как разницы между доходами и расходами.



Основная цель анализа финансового результата – оценить его величину, структуру, динамику и причины изменения.

Основным источником данных для анализа финансового результата является отчет о финансовых результатах. Этот отчет представляет собой логично построенный документ, содержащий абсолютные показатели – исходные и расчетные. Исходные показатели – это доходы и расходы организации. В качестве расчетных представлены показатели прибыли.

В таблицах 13–18 приведены данные по анализу финансовых результатов.

По полученным данным можно сделать вывод о том, что за отчетный год сумма доходов составила 121 050 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 24 176 тыс.руб. или на 24,96%. Наиболее значимой статьёй является выручка.

За отчетный год выручка составила 121 050 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 24 176 тыс.руб. или на 24,96%. За отчетный год доля выручки в сумме доходов составляла 100%. Таким образом, за предыдущий и отчетный годы выручка была существенной и наиболее значимой частью доходов.

За отчетный год сумма расходов составляла 110 400 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 22 751 тыс.руб. или на 25,96%. Наиболее значимыми статьями расходов являются себестоимость и коммерческие расходы. За отчетный год себестоимость составила 86 396 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 20 565 тыс.руб. или на 31,24%. За отчетный год доля себестоимости в общих расходах составляла 78,26%. По сравнению с предыдущим годом доля несущественно увеличилась на 3,15%. Таким образом, за отчетный год себестоимость была существенной и наиболее значимой статьёй общих расходов.

За отчетный год коммерческие расходы составляли 20 395 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 4 001 тыс.руб. или на 24,41%.

Таблица 13 – Расчёт показателей структуры и динамики общих доходов ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Доля в общих доходах, %		Изменение		
	за предыдущий год	за отчётный год	за предыдущий год	за отчётный год	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1. Общие доходы всего, в т.ч.:	96874	121050	100	100	–	24176	24,96
1.1. Выручка (за минусом НДС, акцизов)	96874	121050	100,00	100,00	0,00	24176	24,96

Таблица 14 – Расчёт показателей структуры и динамики общих расходов ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Доля в общих расходах, %		Изменение		
	за предыдущий год	за отчётный год	за предыдущий год	за отчётный год	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1. Общие расходы всего, в т.ч.:	87649	110400	100	100	–	22751	25,96
1.1. Себестоимость продаж	65831	86396	75,11	78,26	3,15	20565	31,24
1.2. Коммерческие расходы	16394	20395	18,70	18,47	-0,23	4001	24,41
1.3. Управленческие расходы	5210	3482	5,94	3,15	-2,79	-1728	-33,17
1.4. Прочие расходы	214	127	0,24	0,12	-0,13	-87	-40,65

Таблица 15 – Расчёт показателей динамики результатов обычных видов деятельности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Изменение	
	за предыдущий год	за отчётный год	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1. Выручка	96874	121050	24176	24,96
2. Себестоимость продаж	-65831	-86396	-20565	-31,24
3. Валовая прибыль (убыток)	31043	34654	3611	11,63
4. Коммерческие расходы	-16394	-20395	-4001	3,55
5. Управленческие расходы	-5210	-3482	1728	7,57
6. Прибыль (убыток) от продаж	9439	10777	1338	14,18

Таблица 16 – Расчёт показателей динамики результатов прочих видов деятельности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Изменение	
	за предыдущий год	за отчётный год	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1. Прочие расходы	-214	-127	87	40,65
2. Прибыль (убыток) прочих видов деятельности	-214	-127	87	40,65

Таблица 17 – Расчёт показателей динамики финансовых результатов деятельности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Изменение	
	за предыдущий год	за отчётный год	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1. Прибыль (убыток) до налогообложения	9225	10650	1425	15,45
2. Прибыль (убыток) до вычета проц. и налогов	9225	10650	1425	15,45
3. Текущий налог на прибыль	-3187	-3812	-625	-19,61
4. Изменение ОНО	-12	-15	-3	25,00
5. Изменение ОНА	24	32	8	84,27
6. Чистая прибыль (убыток)	6050	6855	805	13,31

Таблица 18 – Расчёт показателей рентабельности ООО МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Абсол. вел., %		Изменение	
	за предыдущий год	за отчётный год	абсол. вел., %	темп прироста, %
1. Рентабельность продаж, $R_{ПР}$	9,74	8,90	-0,84	-8,63
2. Рентабельность общих доходов, $R_{ОД}$	9,52	8,80	-0,72	-7,61
3. Рентабельность реализованной продукции (по полной себестоимости), $R_{РП}$	10,80	9,77	-1,02	-9,47
4. Рентабельность общих расходов, $R_{ОР}$	10,52	9,65	-0,88	-8,34
5. Рентабельность совокупных активов, $R_{СА}$	55,22	45,09	-10,14	-18,36
6. Рентабельность собственного капитала, $R_{СК}$	49,44	45,11	-4,33	-8,76
7. Рентабельность перманентного капитала, $R_{ПК}$	47,50	38,85	-8,65	-18,22

За отчетный год коммерческие расходы в сумме расходов составила 18,47%. По сравнению с предыдущим годом доля несущественно уменьшилась на 0,23%. Таким образом, за отчетный год коммерческие расходы были существенной статьей, но не значимой частью общих расходов.

За отчетный год валовая прибыль составляла 34 654 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 3 611 тыс.руб. или на 11,63%. Рост валовой прибыли связан с опережающим ростом выручки по сравнению с себестоимостью продаж.

За отчетный год прибыль от продаж составляла 10 777 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 1 338 тыс.руб. или на 14,18%. Рост прибыли от продаж связан с опережающим ростом выручки по сравнению с себестоимостью продаж.

За отчетный год финансовый результат прочих видов деятельности представлен в убытках, сумма которого составляла 127 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно снизился на 87 тыс.руб. или на 40,65%.

За отчетный год прибыль до налогообложения составляла 10 650 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 1 425 тыс.руб. или на 15,45%. Увеличение прибыли до налогообложения связано с опережающим ростом общих доходов по сравнению с общими расходами.

За отчетный год прибыль до вычета процентов и налогов составляла 10 650 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 1 425 тыс.руб. или на 15,45%.

Фактическая ставка налога на прибыль по прибыли до налогообложения за предыдущий год составляла 34,55%, а за отчетный год 35,79%.

За отчетный год чистая прибыль составляла 6 855 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно увеличился на 805 тыс.руб. или на 13,31%.

За отчетный год рентабельность продаж составляла 8,90%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно уменьшился на 0,84%, что составляет 8,63% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность продаж показывает, что за предыдущий год в 1 руб. выручки содержалось 9,74 копейки прибыли от продаж, а за отчетный год – 8,90 копеек. Таким образом, эффективность обычных видов деятельности существенно уменьшилась.

За отчетный год рентабельность общих доходов составила 8,80%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно снизился на 0,72%, что составляет 7,61% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность общих доходов показывает, что за предыдущий год в 1 руб. общих доходов содержалось 9,52 копейки, а за отчетный год – 8,80 копеек. Таким образом, эффективность всех видов деятельности существенно снизилась.

За отчетный год рентабельность реализованной продукции составила 9,77%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно снизился на 1,02%, что составляет 9,47% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность реализованной продукции показывает, что 1 руб. реализованной продукции отдавал 10,80 копеек прибыли от продаж, а за отчетный год – 9,77 копейки. Таким

образом, по данному показателю эффективность от всех видов деятельности существенно снизилась.

За отчетный год рентабельность общих расходов составила 9,65%. По сравнению с предыдущим показателем существенно уменьшился на 0,88%, что составляет 8,34% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность общих расходов показывает, что за предыдущий год 1 руб. общих расходов отдавал 10,52 копеек прибыли до налогообложения, а в отчетный год – 9,65 копеек. По данному показателю эффективность от всех видов деятельности существенно снизилась.

За отчетный год рентабельность совокупных активов составила 45,09%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно уменьшился на 10,14%, что составляет 18,36% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность совокупных активов показывает, что за предыдущий год 1 руб. среднегодовой стоимости активов отдавал 55,22 копеек прибыли до налогообложения, а за отчетный год – 45,09 копеек. По данному показателю эффективность использования активов существенно снизилась.

За отчетный год рентабельность собственного капитала составила 45,11%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно уменьшился на 4,33%, что составляет 8,76% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность собственного капитала показывает, что на 1 руб. среднегодовой стоимости капитала приходится 49,44 копейки чистой прибыли, а за отчетный год – 45,11 копеек.

Таким образом, по данному показателю эффективность существенно снизилась.

За отчетный год рентабельность постоянного капитала составила 38,85%. По сравнению с предыдущим годом показатель существенно снизился на 8,65%, что составляет 18,22% от величины показателя за предыдущий год. Рентабельность постоянного капитала показывает, что за предыдущий год на 1 руб. среднегодовой стоимости постоянного капитала приходится 47,50 копеек

чистой прибыли, а за отчетный год – 38,85 копеек. Таким образом, по данному показателю эффективность существенно снизилась.

### **1.3.2 Сильные и слабые стороны ООО МКЦ «Арт-Медика»**

Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящаяся внутри организации. Внутренний анализ направлен на оценку эффективности деятельности компании, оправданности применяемых организацией стратегии, целесообразности используемых ресурсов компании для поддержания этих стратегий.

Внутренняя среда обладает несколькими ключевыми моментами, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация. Так же представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

Таким образом, внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке. Одним из инструментов анализа внутренней среды является анализ на основе срезов организации.

Анализ внутренней среды на основе срезов организации рассматривает компанию с различных сторон ее деятельности: кадры, организация, производство, маркетинг, финансы. Это позволяет провести глобальное изучение организации выявить ее сильные и слабые стороны во всех внутренних аспектах.

Кадровый срез внутренней среды охватывает вопросы управления персоналом: взаимодействие менеджеров и рабочих; поиск, найм, обучение и продвижение кадров; стимулирование и оценка результатов труда; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникации внутри компании;

организационную структуру; распределение прав и обязанностей; иерархию подчинения.

Производственный срез рассматривает процесс изготовления продукта, снабжение, ведение складского хозяйства; обслуживание техники; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Подразумевает под собой стратегию продукта, стратегию ценообразования; стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез рассматривает процессы, отвечающие за обеспечение эффективного использования и движение денежных средств в организации, а также за поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Проведем анализ внутренних факторов МКЦ «Арт-Медика» на основе срезов организации и представим его в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Сфера	Характеристика
Кадры	Стиль управления организацией – авторитарный, что характерно для организации линейно-функционального типа. Главной ценностью руководства является персонал, так как качество услуг во многом зависит от подчиненных. Чуть меньше половины составляют молодые перспективные кадры. В компании существует система обучения персонала. Сервис требует развития и улучшений. Руководители имеют многолетний опыт и в среднем занимают должность около 5-7 лет. Квалификация менеджеров среднего звена позволяет справляться им с вопросами планирования и контроля. В настоящее время персонал, непосредственно относящийся к оказанию услуг, нуждается в повышении квалификации. Сотрудники разделяют видение и ценности компании, имеют командный дух, способность командного достижения поставленных целей. Оплата труда находится примерно в равной степени с конкурентами.
Организация	Организационная структура является линейно- функциональной, отвечает потребностям организации, обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей. Имидж компании позиционируется как клиника европейского уровня. Поэтому руководство компании стремится привести услуги и сервис к европейским стандартам. Стратегия и корпоративная культура выстроены в соответствие с миссией организации, предоставление медицинских услуг высокого европейского качества.



Окончание таблицы 19

Сфера	Характеристика
Производство	Цены на комплектующие растут, существуют прочные и доверительные взаимоотношения с поставщиками. Наличие необходимых помещений и условий. Проводится контроль запасов и оборот материалов, экономии от масштаба нет, однако существует потребность в загрузке площадей и мощностей. Издержки компании находятся примерно на одинаковом уровне. В настоящее время в компании существует потребность в ведении новой услуги. Производственные мощности соответствуют конкурентным требованиям, являются современными, однако начинают устаревать.
Маркетинг	Услуги компании отличаются хорошим качеством, однако есть поле для проведения улучшений. Ценовая политика на рынке не является низкой и является последовательной. Рынок платных медицинских услуг сокращается, что создает необходимость удержать и привлечь новых пациентов, что возможно сделать при наращивании конкурентных преимуществ. Существует возможность выхода на рынок нового продукта, однако сохраняется высокий риск. Организация обеспечена информацией о рынке от качественных маркетинговых исследований. Так же организация имеет систему анализа передового опыта (бенчмаркинг). Стоит обратить внимание на устаревший ассортимент предоставляемых услуг и не уникальность технологии.
Финансы	В настоящее время привлечение капитала со стороны затруднено, что связано с тяжелым состоянием рынка. Экономические показатели организации не удовлетворительны, в будущем времени ожидаются сложности из-за сокращения рынка и снижения доходов населения. Управление четко отслеживает экономическое состояние организации, проводит постоянный мониторинг, сокращая излишние издержки..

Основываясь на данных анализа внутренней среды на основе срезов организации можно сказать, что руководство организации компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, в организации проводится мониторинг ее финансового состояния.

Несмотря на то, что услуги предоставляемые компанией имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ, или возможен вариант вывода новой услуги на рынок, отвечающей запросам клиентов, относящиеся к богатой прослойки населения, для их удержания и привлечения.

## 1.4 SWOT-анализ

SWOT-анализ один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Его сущность заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли, определении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближнего окружения.

SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования, что позволяет сформулировать аналитикам логически согласованные схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз, которые будут использованы для дальнейшего планирования деятельности.

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

SWOT-анализ состоит из 4 пунктов:

**S** – Сильные стороны предприятия, т.е. то в чём компания преуспела (опыт работы, навыки персонала, конкурентные преимущества, Ноу-хау, качество услуг, товаров и т.д.).

**W** – Слабые стороны предприятия, т.е. отсутствие чего - то важного для компании, либо ее неудачи по сравнению с конкурентами.

**O** – Возможности, т.е. фиксируются возможности, возникающие во внешней среде, но не все возникающие, а только те, которые могут быть использованы предприятием.

**T** – Угрозы, возникающие во внешней среде и способные непосредственно

угрожать компании.

Проведем SWOT-анализ организационной среды ООО МКЦ «Арт-Медика» и представим результаты в таблице 20.

Таблица 20 – SWOT-анализ МКЦ «Арт-Медика»

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Наличие отдела профессиональной переподготовки персонала; 2.Наличие высококвалифицированных кадров; 3.Наличие неиспользованного помещения; 4.Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей; 5.Эффективность системы ценностей; 6.Система анализа передового опыта (бенчмаркинг); 7.Новое высокотехнологическое оборудование;	1.Слабый маркетинг; 2.Не уникальность ассортимента предоставляемых услуг; 3.Не уникальность технологии
Возможности	Угрозы
1. Возможность привлечения новых клиентов за счет стремления женщин к поддержанию красоты и молодости; 2.Пропаганда здорового образа жизни; 3.Усовершенствование технологий в сфере медицины.	1.Снижение реальных доходов населения; 2.Недоверие пациентов к частным клиникам; 3. Изменение курса валюты;

На основании SWOT-анализа были выявлены следующие тенденции.

В настоящее время слабыми местами компании является ассортимент предоставляемых услуг и не уникальность технологии, что не эффективно в привлечении пациентов.

Если говорить о положительных тенденциях, то стоит отметить возможность использования опыта других передовых стран в связи с сильной системы анализа передового опыта, который может быть внедрен в организацию благодаря компетентному управляющему составу и сильной системы управления.

Существует возможность привлечения новых клиентов за счет стремления женщин к поддержанию красоты и молодости, что возможно сделать за счет новой услуги, отвечающей на запросы потребителей услуг.

Среди выделенных угроз стоит обратить внимание на снижение реальных доходов населения, поскольку частные клиники являются платными, потребители

могут предпочесть бесплатное медицинское обслуживание в государственных клиниках, что приведет к сокращению клиентской базы.

Далее проведем количественную оценку взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред и представим ее в таблице 21.

Таблица 21 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

Факторы SWOT		Сильные стороны (Strengths)			Слабые стороны (Weaknesses)			Итого
		Система анализа передового опыта (бенчмаркинг);	Новое высококачественное оборудование	Наличие высококвалифицированных кадров	Слабый маркетинг	Не уникальность ассортимента предоставляемых услуг	Не уникальность технологий	
Возможности (Opportunities)	Пропаганда здорового образа жизни	2	2	1	4	3	2	14
	Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	2	3	2	4	3	2	16
	Усовершенствование технологий в сфере медицины	3	4	2	3	3	3	18
Угрозы (Threats)	Недоверие пациентов к частным клиникам	2	3	3	3	3	3	17
	Сокращение реальных доходов населения	2	1	1	3	2	2	11
	Изменение курса валюты	3	4	1	1	2	3	14
Итого		14	17	10	18	16	15	

В данной таблице итоговые столбцы и строки позволяют оценить уровень значимости факторов. В нашем случае, итоговая строка позволяет выделить наиболее значимые возможности и угрозы, на которые при формировании стратегии развития следует обратить первостепенное внимание, итоговый столбец

представляет собой наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия (проекта), с которыми в первую очередь необходимо работать.

Наиболее значимой возможностью клиники является усовершенствование технологий в сфере медицины, а угрозой – недоверие пациентов к частным клиникам. Наиболее сильным преимуществом клиники можно считать новое высококачественное оборудование. МКЦ «Арт-Медика» стоит обратить внимание на слабый маркетинг.

Далее формируется матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов, которая представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Система анализа передового опыта (бенчмаркинг);	14	Слабый маркетинг	18
Новое высококачественное оборудование	17	Не уникальность ассортимента предоставляемых услуг	16
Наличие высококвалифицированных кадров	10	Не уникальность технологии	15
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Пропаганда здорового образа жизни	14	Недоверие пациентов к частным клиникам	17
Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	16	Сокращение реальных доходов населения	11
Усовершенствование технологий в сфере медицины	18	Изменение курса валюты	14

Далее на основе таблицы 22 формируем, в таблице 23 формируем поле решений (мероприятий), позволяющих через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. В данном поле решений рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Таблица 23 – Формирование поля решений

Факторы SWOT		Сильные стороны (Strengths)			Слабые стороны (Weaknesses)			Итого
		Система анализа передового опыта (бенчмаркинг);	Новое высококачественное оборудование	Наличие высококвалифицированных кадров	Слабый маркетинг	Не уникальность ассортимента предоставляемых услуг	Не уникальность технологий	
Возможности (Opportunities)	Пропаганда здорового образа жизни	2	2	1	4	3	2	14
	Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	2	3	2	4	3	2	16
	Усовершенствование технологий в сфере медицины	3	4	2	3	3	3	18
Угрозы (Threats)	Недоверие пациентов к частным клиникам	2	3	3	3	3	3	17
	Сокращение реальных доходов населения	2	1	1	2	2	2	10
	Изменение курса валюты	3	4	1	1	2	3	14
Итого		14	17	10	17	16	15	

На основе поля решений формируем рейтинг решений, который представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Оценка
1	Развитие нового направления деятельности компании – введение новой услуги	33
2	Создание программы продвижения компании на рынке	24
3	Найм высококвалифицированных специалистов в области PR	12
4	Разработка системы специальных условий работы с поставщиками	9
5	Разработка системы специальных условий работы с постоянными клиентами	6
6	Участие в международных форумах	5

### Выводы по разделу один

В данном разделе был проведён стратегический анализ МКЦ «Арт-Медика», в котором был произведен анализ внешней и внутренней сред.

На основе анализа аналитического баланса было выявлено, что существует тенденция преобладания оборотных активов над внеоборотными активами. Собственный капитал преобладает над заемным капиталом, что является положительной тенденцией. На конец отчётного года долгосрочные обязательства преобладают над краткосрочными обязательствами предприятия ООО МКЦ «Арт-Медика». При оценке баланса было выявлено, что баланс нельзя назвать «хорошим», поскольку из 6 признаков не выполняется 2 признака.

При анализе выявили, что за отчетный год уровень ликвидности и платежеспособности ООО МКЦ «Арт-Медика» является удовлетворительным. Баланс можно считать абсолютно ликвидным. Организация способна погасить все краткосрочные обязательства без нарушения сроков погашения. Активы в достаточной степени обеспечены собственными средствами. Величина собственных оборотных средств достаточная, чтобы признать структуру баланса удовлетворительной. В случае ликвидации организация способна погасить все внешние обязательства своими активами и часть активов гарантированно останется в распоряжении собственников. Отсутствует угроза потери

платежеспособности в ближайшие 6 месяцев. Динамика большинства показателей положительна.

Таким образом, за отчетный год финансовое состояние ООО МКЦ «Арт-Медика» являлось абсолютным. Тип финансовой устойчивости характеризуется как устойчивое состояние. Большинство коэффициентов капитализации подтверждают финансовую устойчивость и имеют положительную динамику. Организация генерирует прибыль в размере, достаточном для оплаты использования заемного капитала и гарантированно получение чистой прибыли.

За исследуемый период, уровень финансовых результатов снизился. Сумма всех доходов превысила сумму всех расходов. Прирост суммы расходов превышает прирост суммы доходов. Существенно увеличилась валовая прибыль. Прибыль от продаж. Существенно увеличилась прибыль до налогообложения, прибыль до вычета процентов и налогов и чистая прибыль. Существенно уменьшилась эффективность от всех видов деятельности, эффективность обычных видов деятельности существенно улучшилась. Существенно снизилась эффективность использования собственного капитала. Финансовым результатом прочих видов деятельности является убыток, величина которого существенно уменьшилась. Существенно снизилась эффективность использования совокупных активов и перманентного капитала.

Были выявлены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, по результатам средневзвешенной оценки факторов. Был проведен анализ внешней среды с помощью STEEP-анализа и модели 5 сил М. Портера. Результаты исследований внутренней и внешней среды были представлены в SWOT-анализе.

После была составлена количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов, исходя, из которых сформировали поле решений и на их основе рейтинг решений, в результате которого выяснили, что для клиники необходимо развитие нового направления деятельности, а именно, внедрение новой услуги.



## **2 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ ООО МКЦ «АРТ-МЕДИКА» ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ**

### **2.1 Выбор и обоснование проекта**

Такая проблема как ожирение выходит на первые позиции среди причин роста заболеваемости сердечно-сосудистыми, онкологическими и эндокринными заболеваниями в мире. Людей с лишним весом с каждым годом все больше.

По данным статистики Министерства Здравоохранения, за год, с 2016 по 2017 год число людей с ожирением увеличилось на 6 процентов. На 2018 год ожирением страдают 40% населения России. На Челябинскую область приходится 1,8% людей. Всего же за последние пять лет людей с лишним весом стало больше фактически на треть. Как прокомментировали в Минздраве России, распространенность ожирения среди мужчин в возрасте от 25 до 64 лет составила 26,9%, среди женщин в возрасте от 25 до 64 лет составила 30,8%. Стремительный рост лишнего веса наблюдается и среди подростков.

Хирургия ожирения, по меркам медицины как одной из древнейших наук, направление молодое. Стали бурно развиваться операции, направленные на снижение массы тела, которые носят название бариатрические операции.

В США, где проблема ожирения стоит наиболее остро, за последнее время количество бариатрических операций возросло в десять раз с 20 000 до 200 000 в год.

В европейских странах число таких вмешательств несколько меньше – в Германии и Италии 10 000–14 000 операций в год.

В нашей стране пока не ведется точной статистики бариатрических операций. Связано это с тем, что далеко не все оперирующие хирурги вносят выполненные операции в официальный национальный реестр бариатрических операций. Считается, что в 2017 году в России выполнено около 1700 таких вмешательств, а в 2018 году – около 3000 операций.

Существует огромное количество различных способов резекции желудка и восстановления желудочно-кишечного тракта.

Метод шунтирования желудка с гастроеюноанастомозом по Ру (Roux-en-Y gastric bypass) является наиболее безопасным и щадящим к физиологии человека. Последствия методики Roux-en-Y являются необратимыми. До сих пор эта операция является одной из самых популярных в Израиле в клинике «Ассута» города Тель-Авив. Ее применяют в качестве основной процедуры, когда бандажирование желудка и рукавная резекция не увенчались успехом.

Сейчас только некоторые Московские клиники перенимают опыт израильтян. Внедрение данного метода в ООО МКЦ «Арт-Медика» принесёт клинике не только коммерческий эффект и повысит её конкурентоспособность, но также произведёт и социальный эффект.

## **2.2 Организационный план**

Организационно-правовая форма МКЦ «Арт-Медика» – это общество с ограниченной ответственностью с общей системой налогообложения.

Бухгалтерия и юридическое сопровождение отдано на аутсорсинг. Юридическое сопровождение обязательно, поскольку идет значительный объем юридической информации: разрешения, сертификация и т.д.

Бухгалтер и юрист на аутсорсинге. Внедрение ERP-системы позволяет не только вести учет клиентов, но и полную бухгалтерию в режиме online. Бухгалтер удаленно контролирует работу администратора, периодически (1 раз в нед.) проводит внутренний аудит и проверяет результаты работы администратора очно. Юрист проверяет оформление договоров удаленно. Внутренний аудит и проверка результатов работы администратора очно проводится также 1 раз в неделю. Бухгалтер и юрист в обязательном порядке должны быть в медицинском кабинете при проведении внешней проверки сертифицирующими и контролирующими государственными органами.

В ООО МКЦ «Арт-Медика» работают 32 человека: главный врач – владелец бизнеса, терапевты, врач оториноларинголог, врач-дерматовенеролог, врач-косметолог, пластический хирург, специалист по инъекционной косметологии, специалист по лазерным технологиям, врач-анастезиолог, администраторы, профильные медсестры, медсестра (анализы), технический работник.

Для реализации проекта требуется проектная группа, в которую будут входить работники предприятия. Задействованные сотрудники представлены в таблице 10.

Таблица 25 – Сотрудники, задействованные в проекте

Должность сотрудника	Наименование этапа
Главный врач	Разработка проекта
Хирург (2 чел.)	Проведение операций
Профильная медсестра (2 чел.)	Оказание вспомогательных услуг в процессе операции
Анестезиолог	Оказание вспомогательных услуг в процессе операции
Экономист-бухгалтер	Расчет финансовых показателей
Юрист	Подготовка документации
Маркетолог	Маркетинговые исследования

Структура персонала представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура персонала

Далее разрабатываем календарный план для определения сроков реализации всех этапов. Календарный план представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Календарный план проекта

Название задачи	Дата начала	Дата окончания	Длительность
Анализ конкурентов	21.01.19	07.02.2019	14
Анализ потребителей	21.01.19	07.02.19	14
Выделение сегментов рынка услуг	11.02.19	22.02.19	10
Подготовка документации и сертификации	25.02.19	28.06.19	90
Обучение специалистов	04.03.19	15.04.19	31
Планирование рекламной и PR деятельности	25.02.19	05.04.19	30
Покупка, доставка и установка оборудования	01.07.19	24.09.19	62
Закуп мед.инструментов и расходных материалов	01.07.19	09.08.19	30
Разработка сайта	25.02.19	14.03.19	14
Запуск и продвижение рекламной деятельности	15.07.19	27.12.19	120
Эксплуатационная фаза	7.01.20	∞	

Исходя из таблицы 26, составим диаграмму Ганта.

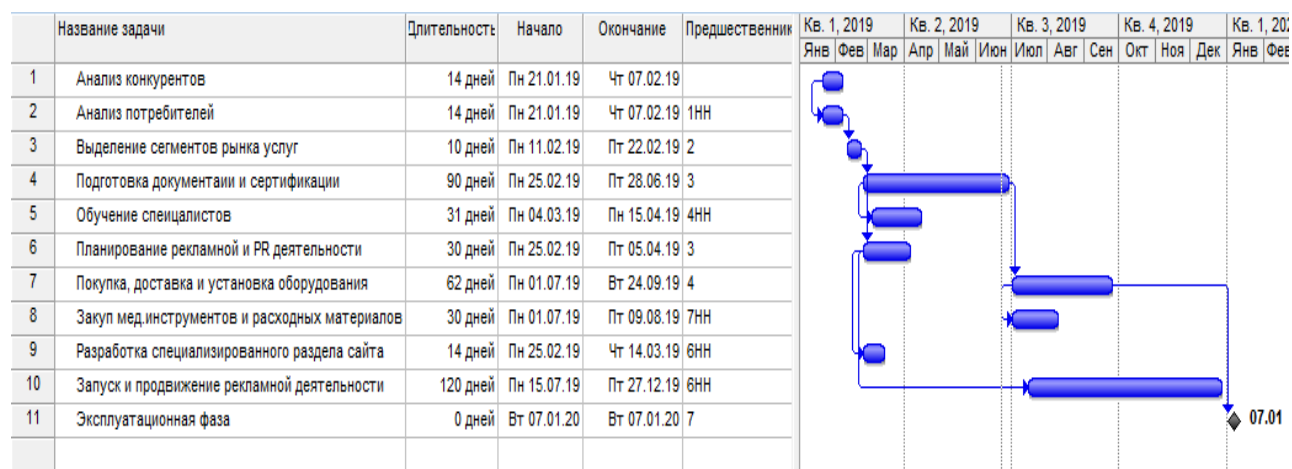


Рисунок 2 – Диаграмма Ганта

После составления календарного плана нужно рассчитать потребность в финансировании для проекта. Все данные указаны в таблице 27.

Таблица 27 – Потребность в финансировании

№ этапа	Статья затрат	Стоимость руб.,	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
1	Комплект оборудования для эндоскопических операций	3 348 987	Karl Storz (Карл Шторц)
2	Механогидравлический операционный стол	348 700	Karl Storz (Карл Шторц)
3	Светильник	165 900	Karl Storz (Карл Шторц)
4	Мойка	9 261	Karl Storz (Карл Шторц)
5	Тележка общего назначения	34 078	Karl Storz (Карл Шторц)
6	Обучение персонала	237 524	-
Итого единовременные затраты проекта		4 144 450	
Затраты на материалы			
	Расходные материалы за 1 операцию	4 299,4	-
1	Скальпель	800	Karl Storz (Карл Шторц)
2	Пинцет	10	Karl Storz (Карл Шторц)
3	Гемостатики	160	Karl Storz (Карл Шторц)
4	Хирургическая клипса	144	Karl Storz (Карл Шторц)
5	Электроэнергия	1 727,1	Karl Storz (Карл Шторц)
6	Маркетинг	1458,3	Karl Storz (Карл Шторц)
	Заработная плата за 1 операцию	50 000	-
Итого затраты на материалы		54 299,4	
Итого потребность в финансировании		4 198 749,4	

## 2.3 План маркетинга

### 2.3.1 Анализ рынка

Рассчитаем ёмкость рынка и определим его долю.

Ёмкость рынка представляет собой размер рынка определенного товара или услуги, выраженный в совокупном объеме продаж товара за расчетный период; или общий спрос на категорию товаров, выраженный в покупательской способности населения. Часто в маркетинге вместо понятия «ёмкость рынка» используются его синонимы: размер и объем рынка.

Рассчитаем емкость рынка на основе данных о численности потенциальных потребителей.

По статистическим данным на 2018 год, 40% населения страны страдает ожирением. Из этих 40% на Челябинскую область приходится 1,8%. Исходя из этих данных, рассчитаем сколько людей подвержены ожирению в Челябинской области. Население РФ на 2018 год составляет 146 880 432 чел. В Челябинской области проживает 3 493 036 чел.

Из приведенных данных произведем расчеты:

$$146\,880\,432 * 40\% = 58\,752\,173 \text{ чел.}$$

$58\,752\,173 * 1,8\% = 1\,057\,539$  чел. (30% от численности населения Челябинской области).

$$E = N * Q, \quad (1)$$

где E – емкость рынка,

N – количество потенциальных потребителей,

Q – среднегодовой объем потребления товара одним потребителем, ед.

Подставляя данные в формулу, получаем 1 057 539 чел. Но с учетом официальных данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области, вычитаем детей до 18 лет и людей с достатком ниже среднего, а также по данным Федерального центра сердечно - сосудистой хирургии исключаем людей с заболеваниями сердечно – сосудистой системы, которым по медицинским характеристикам данная операция противопоказана. С учетом произведенной корректировки получаем емкость примерно равную 80 000 чел.

Доля рынка характеризует положение компании на рынке относительно конкурентов. Количественный показатель доли рынка определяется процентным соотношением показателей объема продаж, к общему объему продажи товаров той же категории на рынке.

Учитывая уникальность предоставляемой услуги в Челябинской области, доля рынка будет являться 100%.

### 2.3.2 Конкурентный анализ

Необходимо определить основных конкурентов. В таблице 30 приведено сравнение конкурентов по ряду критериев.

Таблица 30 – Анализ конкурентов

Параметры	Наша компания «Арт-Медика»	Медицинский центр «Лотос»	Центр пластической и эстетической хирургии «Пластэс»	Профессорская клиника доктора Пухова
Местонахождение	Тракторозаводский р-н (Ленина 12а)	Центральный р-н (Труда 187Б)+10 филиалов по Челябинску, Копейск	Советский р-н (Воровского 15в)	Центральный р-н (Воровского 70 к3)
Акции	+	+	×	×
Профессиональные мероприятия	+(мастер-классы по косметологии)	+(мастер-классы по косметологии)	×	(участие в телевизионных передачах)
Параметры	Наша компания «Арт-Медика»	Медицинский центр «Лотос»	Центр пластической и эстетической хирургии «Пластэс»	Профессорская клиника доктора Пухова
Реклама	Интернет	Наружная реклама, региональное ТВ, интернет	Наружная реклама, интернет	Телевидение, профессиональные виды прессы, интернет
Поиск в интернете	×	Первый сайт в запроса в интернете	Доступность сайта на первой странице поиска	×
Стажировка за границей	Италия, Израиль	×	×	США, Англия, Франция, Германия, Португалия,

### Окончание таблицы 30

Параметры	Наша компания «Арт-Медика»	Медицинский центр «Лотос»	Центр пластической и эстетической хирургии «Пластэс»	Профессорская клиника доктора Пухова
Услуги и цена, в руб.	Хирургия лица – 20000-150000 Контурная пластика – 50000-130000 Хирургия тела – 20000-145000 Интимная хирургия – 20000-65000	Хирургия лица – 25000-150000 Контурная пластика – 45000-150000 Хирургия тела – 20000-140000 Интимная хирургия – 25000-70000	Хирургия лица – 25000-155000 Контурная пластика – 50000-150000 Хирургия тела – 20000-150000 Интимная хирургия – 25000-50000	Хирургия лица – 35000-180000 Контурная пластика – 65000-160000 Хирургия тела – 25000-200000 Интимная хирургия – 30000-50000

По приведенным параметрам, самым главным конкурентом для ООО МКЦ «Арт-Медика» является ООО «Лотос».

Данная медицинская клиника предоставляет схожие услуги с клиникой «Арт-Медика» по примерно одинаковым ценам, также, не уступая в качестве.

### 2.3.3 Сегментирование и позиционирование рынка

Сегментация рынка представляет собой процесс разбивки потребителей или потенциальных потребителей на рынке на различные группы (или сегменты), в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определенным комплексом маркетинга.

Сегментация рынка отражена в таблице 31.

Таблица 31 – Сегментация рынка

Факторы сегментации	Потребители
Географические	Проживающие в городе Челябинск и Челябинской области.
Демографические	Возраст от 18 до 60 лет. Женщины и мужчины . В основном городское население.



### Окончание таблицы 31

Факторы сегментации	Потребители
Социоэкономические	Уровень доходов средний или высокий. Уровень цен потребляемых услуг достаточно высок. Род занятий, образование не влияют. Отношение к религии и национальность оказывают определенную степень влияния.
Психологические	По образу жизни – жизнелюбы, эстеты. Стиль жизни – элитарный. Тип личности – увлекающийся. Потворство своим желаниям, желания достижения идеала; независимость и ориентация на ценность оказываемой услуги. Черты характера – требовательность.
Поведенческие	Тип покупателя – актуализаторы: Интенсивность потребления различна. По степени нуждаемости в оказании услуги – иногда.

Позиционированием называется процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов.

Позиционирование осуществляется с учетом конкретной целевой группы потребителей, для которой создаются и предлагаются преимущества и уникальность.

Позиционирование представлено на рисунке 3.

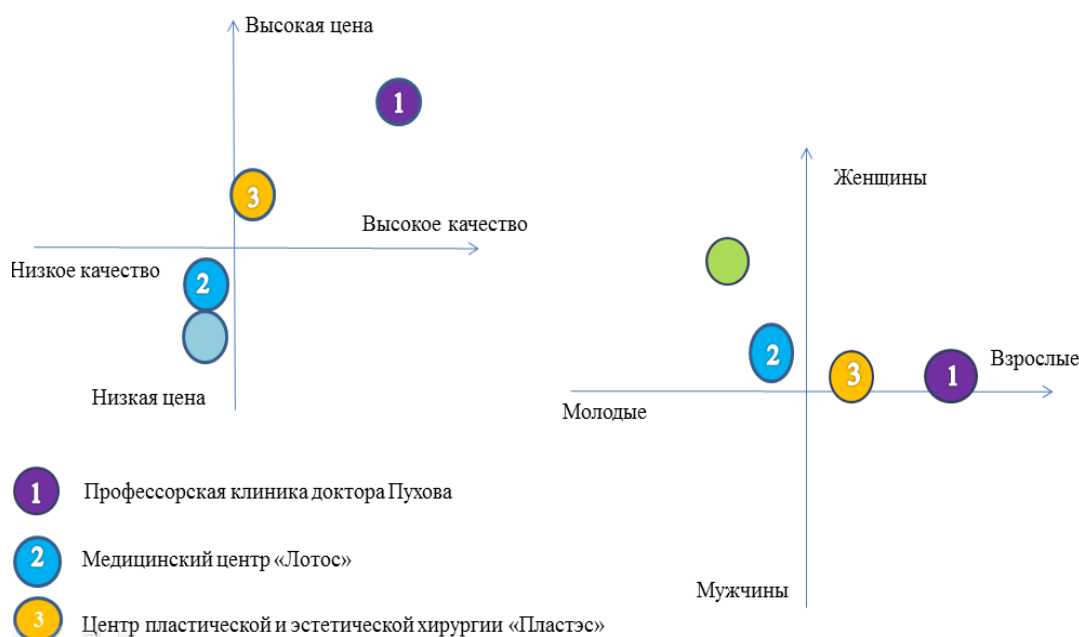


Рисунок 3 – Позиционирование

### 2.3.4 Методы продвижения услуги на рынке

Стратегия маркетинга представляет собой разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации.

Для того чтобы выработанная стратегия маркетинга была эффективной, необходимо смоделировать ситуации, анализируя закономерности взаимодействия между потребностями людей, спросом, качеством продукции конкурентов с потребностями компании, ее способностью удовлетворять потребности покупателей, и выявить необходимость конкретных изменений.

В таблице 32 представлена стратегия маркетинга ООО МКЦ «Арт-медика».

Таблица 32 – Стратегия маркетинга

Мероприятие	Описание	Срок	Критерии оценки степени достижения поставленных целей
Выпуск и продвижение рекламных листовок и флаеров	Распространение листовок и флаеров в аптеках, ТРК	1 раз в квартал	Увеличение числа клиентов на 15-18%
Реклама в СМИ	Реклама нашей услуги по местному и федеральному телевидению. Печать в газетах и журналах местного и федерального уровней.	2 раза в год	Рост узнаваемости клиники в регионе и стране
Интернет реклама	Реклама в интернете по средствам бьюти-блогеров на ютуб канале, инстаграмме	2 раза в год	Привлечение молодого поколения
Специализированный раздел на сайте клиники о проведении операции по методу Roux-en-Y	Создание на сайте фирмы раздела посвященному предлагаемой услуге, публикация видео и статей тематического характера	На постоянной основе	Увеличение доверия к услуги пациентов клиники

## Окончание таблицы 32

Мероприятие	Описание	Срок	Критерии оценки степени достижения поставленных целей
Рубрика « До и после» на сайте клиники	Публикация фотографий и интервью пациентов до и после проведения услуги	На постоянной основе	Увеличение доверия к услуги пациентов клиники
Экспертный совет врача по оказанию услуги	Врачи клиники дают профессиональные советы, отвечают на вопросы, объясняют эффективность проведения операции по методу Roux-en-Y	1 раз в квартал	Рост осведомленности о данной процедуре

Данная стратегия маркетинга позволит привлечь клиентов и повысит узнаваемость услуги, увеличит степень доверия к ООО МКЦ «Арт-Медика».

Рассчитаем затраты на маркетинг и представим его в таблице 33.

Таблица 33 – Затраты на маркетинг

Реклама на маркетинг	Цена, руб.
Выпуск и продвижение рекламных листовок и флаеров	15 000
Реклама в СМИ	130 000
Интернет реклама	25 000
Специализированный раздел сайта	5 000

## 2.4 Производственный план

### 2.4.1 Технология производства

Бариатрическая хирургия занимается хирургическим вмешательством в пищеварительный тракт, целью которого является достижение существенного и постоянного снижения веса, а также облегчение метаболических заболеваний, связанных с ожирением (например, диабет II типа, высокий уровень холестерина). При помощи хирургического вмешательства уменьшают объем желудка или укорачивают ту часть тонкой кишки, которую проходит проглоченная пища. В

обоих случаях целью является одно и то же: ограничение употребления пищи и пищевой энергии. После операции пациенты начинают ощущать чувство полного живота при приеме меньшего объема еды, употребляя, таким образом, меньшее количество калорий. Кроме этого бариатрическая хирургия существенно изменяет предпочтения пациентов в еде или режим питания. В результате у пациента надолго снижается вес, облегчается течение таких сопутствующих заболеваний, как диабет II типа, повышенное кровяное давление, и при этом увеличивается продолжительность жизни.

На первом этапе в ходе лапароскопической операции по желудочному шунтированию методом Roux-en-Y или другое название обходной анастомоз по Ру с помощью скоб в желудке создается небольшой малый желудок. Остальную, большую часть желудка, затем отделяют от малого желудка, но не удаляют.

На втором этапе операции тонкая кишка, там, где к первому её отделу – двенадцатиперстной кишке примыкает второй отдел тонкой кишки – тощая кишка, разделяется на две части. Тощая кишка поднимается и присоединяется к заново созданному малому желудку. Двенадцатиперстная кишка после этого присоединяется к новой кишечной ветке, придавая кишечнику форму буквы Y. За счет обхода двенадцатиперстной кишки значительно уменьшается объем всасывания питательных веществ, что приводит к существенному снижению веса больного.

Операция обходного анастомоза желудка по Ру приводит к потере 56,7–66,5% лишнего веса в первые 24 месяца после операции и является необратимой.

Эффект данной операции достигается несколькими путями. Во-первых, новый желудок вмещает гораздо меньше пищи, что означает в свою очередь и меньшее количество потребленных калорий. Во-вторых, перенаправление пищи в обход большого желудка и двенадцатиперстной кишки создает изменения в гормонах, регулирующих чувство полного живота и голода. Это уменьшает чувство голода и также влияет на механизмы, через которые лишний вес приводит к диабету II типа.

На третьем этапе после хирургического вмешательства начинается реабилитация. Края раны соединяются друг с другом при помощи швов. Края ран плотно прилегают друг к другу, и рана закрывается в течение 24 часов. На десятый день больного повторно консультирует бариатрический хирург. Шунтирование желудка предусматривает двухнедельное динамическое наблюдение.

#### 2.4.2 Операционные издержки проекта

Для проведения подобной операции потребуется помещение с определенными требованиями, такими как отделка помещения должна осуществляться экологически чистыми, пожаробезопасными и моющими материалами. Напряжение электрической сети должно составлять 380 кВт, также в помещении должно присутствовать естественное освещение. В ООО МКЦ «Арт-Медика» помещение с подобными характеристиками есть в наличии, площадью 18 м<sup>2</sup>.

При проведении операции методом Roux-en-Y нам потребуется оборудование, инструменты и другие технические средства, которые отразим в таблице 34.

Таблица 34 – Потребность в основных средствах

№	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Кол-во ед.	Поставщик	Условия поставки	Ориентир. цены (руб.)
1	Комплект оборудования для эндоскопических операций (Видеокамеры; Источники света; Контактные литотрипторы; Системы отсасывания и промывания; Инсуффляторы; Моторные системы Unidrive; Высокочастотные хирургические приборы AUTOCON; Система документирования и архивации AIDA; Документационный, компактный, мобильный терминал(включающий ЖК монитор, систему документации, источник света и эндовидеокамеру).	Один компл.	Компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва	Покупка	3 348 987

Окончание таблицы 34

№	Наименование оборудования, инструмента и других технических средств	Кол-во ед.	Поставщик	Условия поставки	Ориентир. цены (руб.)
2	Механогидравлический операционный стол Surgery 8500	Один	Компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва	Покупка	348 700
3	Светильник FAMED FAM-LUX LO 23	Один	Компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка	165 900
4	Мойка ПК Элемент ТЛ-77301	Одна	Компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка	9 261
5	Тележка общего назначения Merivaara 285	Одна	Компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка	34 078

Для проекта необходимо приобрести оборудование на сумму 3 906 926 руб.

Стоимость транспортировки, монтажа и обслуживания оборудования заложены в его стоимость.

Главным поставщиком является немецкая компания Karl Storz (Карл Шторц), Москва, сотрудничество с которой продолжается уже длительное время.

Для приобретенного оборудования посчитаем амортизацию и приведем её в таблице 35.

Таблица 35 – Амортизация основных средств

№ п/п	Наименование объекта амортизации	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, руб.
1	Комплект оборудования для эндоскопических операций	7	14,3	478 426,714 ( 39 869 – в месяц)
2	Механогидравлический операционный стол Surgery 8500	8	12,5	43 587,5 ( 3632,3 – в месяц)
3	Светильник FAMED FAM-LUX LO 23	7	14,3	23 700 (1975 – в месяц)

Из таблицы 35 видно, что наибольшие амортизационные отчисления приходятся на комплект оборудования для эндоскопических операций.

Далее распишем потребность в материалах на год в таблице 36.

Таблица 36 – Потребность в материалах

№ п\п	Наименование расходных материалов	Ед. изм.	Кол-во	Ориентировочные цены, руб. за ед.	Итого затрат, руб.	Поставщики	Условия поставки
1	Скальпель KLS Martin Disposable Scalpel 10	шт	120	800	96 000	Компании Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка
2	Пинцет Полимерные изделия Пинцет 125 мм	шт	240	5	1 200	Компании Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка
3	Гемостатики Ethicon SURGICEL	Упаковка (10)	100	200	20 000	Компании Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка
4	Клипса хирургическая АКЦИ 2610	Упаковка (100)	2	3600	7 200	Компании Karl Storz (Карл Шторц), Москва	покупка

Для проведения операции обходного анастомоза по Ру необходим персонал, представленный в таблице 37.

Таблица 37 – Оплата труда персонала

Должность	Численность, чел.	Прирост заработной платы за операцию, руб.
Хирург	2	15 000 (30 000)
Врач-анестезиолог	1	12 000
Профильная медицинская сестра	2	4 000 (8 000)

Хирургам клиники ООО МКЦ «Арт-Медика» необходимо пройти обучение курсом в один месяц в городе Москва для проведения операций методом обходного анастомоза желудка по Ру (Roux-en-Y Gastric Bypass) .

Распишем затраты на обучение персонала:

- перелет на двух человек в одну сторону составит 10 513 руб.
- проживание в Москве на 30 ночей составит 94 498 руб.
- суточные расходы составляют 42 000 руб., это 700 руб. на человека.
- стоимость обучения обойдется клинике в 80 000 руб.

Итого затраты на обучение составят 237 524 руб.

В год планируется проводить по 120 операций.

Исходя из всех приведенных данных, рассчитаем себестоимость за одну операцию:

1) Материальные затраты:

- Скальпель – 1шт.\*800руб.=800 руб.
- Пинцет – 2шт.\*5руб.=10 руб.
- Гемостатики – 8шт.\*20руб.= 160 руб.
- Клипса – 4шт.\*36руб.= 144 руб.

2) Заработная плата: 50 000 руб. (надбавка к основному окладу)

3) Отчисления:  $50\,000 \cdot 0.3 = 15\,000$  руб.

4) Амортизация:  $545714.2/120 = 4547.6$  руб.

5) Прочие расходы:

- Маркетинг –  $175000/120 = 1458.3$  руб.
- Электроэнергия –  $3,03 \cdot 380 + (3,03 \cdot 380/2) = 1727,1$  руб.
- Затраты на обучение –  $237\,524/120 = 1979,4$  руб.

Себестоимость = 75 826,4 руб.

Себестоимость за год =  $75826,4 \cdot 120 = 9\,099\,168$  руб.

Цена за одну операцию будет составлять – 130 000 руб.

На основе проведенных расчётов далее составим план продаж и отразим его в таблице 38.



Таблица 38 – План продаж

Месяцы	Наименование показателей		
	Объем продаж	Цена за ед., в руб.	Выручка от продаж, в руб.
1 мес.	3	130 000	390 000
2 мес.	5	130 000	650 000
3 мес.	8	130 000	1 040 000
4 мес.	10	130 000	1 300 000
5 мес.	10	130 000	1 300 000
6 мес.	12	130 000	1 560 000
7 мес.	12	130 000	1 560 000
8 мес.	12	130 000	1 560 000
9 мес.	12	130 000	1 560 000
10 мес.	12	130 000	1 560 000
11 мес.	12	130 000	1 560 000
12 мес.	12	130 000	1 560 000
Итого	120	130 000	15 600 000

## 2.5 Финансовый план проекта

Финансовый план представляет собой комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Основная цель финансового планирования – это контроль над соотношением доходов и расходов предприятия, способствующий получению прибыли.

На основе данных, рассчитанных в плане производства и плане маркетинга, составим отчет о финансовых результатах и отразим его в таблице 39.

Таблица 39 – Отчет о финансовых результатах

В руб.,

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	15 600 000	16 250 000	16 900 000
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	9 099 168	9 478 300	9 857 432
Валовая прибыль	6 500 832	6 771 700	7 042 568
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	28 000	31 000	35 000
Прибыль (убыток) от продаж	6 472 832	6 740 700	7 007 568
Прочие доходы и расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	6 472 832	6 740 700	7 007 568
Текущий налог на прибыль (20%)	1 294 566	1 348 140	1 401 514
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	5 178 266	5 392 560	5 606 054

Далее составим отчет о движении денежных средств (Cash-flow) проекта и отразим его в таблице 40.

Таблица 40 – Отчет о движении денежных средств

В руб.,

	Подготовит. этап	Этап реализации		
	2018	2020	2021	2022
Сальдо на начало периода	0	(4 198 749,4)	1 525 232	7 463 507
Операционный поток				
Выручка по проекту	0	15 600 000	16 250 000	16 900 000
Производственная себестоимость без амортизации	0	(8 553 453)	(8 932 585)	(9 311 717)
Управленческие расходы	0	(28 000)	(31 000)	(35 000)
Расходы на материалы	(54 299,4)	0	0	0
Налоговые выплаты	0	(1 294 566)	(1 348 140)	(1 401 514)
Итого условный операционный денежный поток	0	5 723 981	5 938 275	6 151 769
Инвестиционный поток				
Приращение чистого оборотного капитала	0	0	0	0
Поступление от реализации активов	0	0	0	0
Затраты на приобретения активов	(4 144 450)	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(4 144 450)	0	0	0

## Окончание таблицы 40

	Подготовит. этап	Этап реализации		
	2018	2020	2021	2022
Итого сальдо денежных потоков проекта	(4 144 450)	0	0	0
<b>Финансовый поток</b>				
Поступление денежных средств на проект	0	0	0	0
Выплаты процентов	0	0	0	0
Выплаты основного долга	0	0	0	0
Итого денежный поток от финансовой деятельности	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков на конец периода	(4 198 749,4)	1 525 232	7 463 507	13 615 276

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности. Поскольку, финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

Так как источником финансирования являются собственные средства то ставка дисконтирования рассчитывается по методу CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов.

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (2)$$

где,  $R_f$  – безрисковая ставка доходности

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля

$\beta_i$  – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности

$R_m$ , - мера рыночного риска

Подставляя данные в формулу (2) рассчитаем ставку дисконтирования:

$$r = 7,75 + 1,15 \cdot (19,98 - 7,75) = 22\%$$

Рассчитаем подробно показатели экономической эффективности.

Чистый дисконтированный доход представляет собой разницу между дисконтированными притоками и оттоками денежных средств проекта, отражает рост стоимости фирмы и достояние акционеров (NPV).

$$NPV = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t = \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t, \quad (3)$$

где,  $t$  – расчётный период (0...n)

$I_t$  – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности

$S_t$  – сальдо денежных потоков по операционной деятельности

$\frac{1}{1+r}$  – коэффициент дисконтирования

$C_t$  – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков)  
в период  $t$

Подставляя данные в формулу (3) рассчитаем NPV проекта:

$$NPV = -4\,198\,749,4 + 5\,723\,981/1,22 + 5\,938\,275/1,22^2 + 6\,151\,769/1,22^3 = \\ = -4\,198\,749,4 + 4\,691\,250 + 4\,014\,449 + 3\,498\,026 = 9\,563\,916 \text{ руб.}$$

Далее рассмотрим внутреннюю норму рентабельности. Внутренняя норма рентабельности (IRR) это ставка дисконтирования обращающая в ноль NPV проекта. Придельная цена капитала, при которой проект ещё не убыточен.

$$IRR = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t = \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+IRR}\right)^t = 0 \quad (4)$$

При расчёте получаем  $NPV(r2) = -1\,005\,701$  руб.

$$IRR = 0,22 + 9\,563\,916 / (9\,563\,916 + 1\,005\,701 * (1,3 - 0,22)) = 1,2$$

Далее рассмотрим простой срок окупаемости (PP). Он представляет собой период, за который суммы притоков и оттоков проекта сравняются.

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (5)$$

где,  $\overline{NP}$  – чистая прибыль

Подставляя данные в формулу (5) рассчитаем РР проекта:

$$PP = 4\,198\,749,4 / 5\,392\,293 = 0,77 * 12 = 9 \text{ мес.}$$

Далее рассмотрим дисконтированный срок окупаемости (DPP), который показывает период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции.

$$DPP = \frac{\sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t} \quad (6)$$

Подставляя данные в формулу (6), рассчитаем DPP проекта:

$$DPP = 0,9 * 12 = 11 \text{ мес.}$$

Далее рассмотрим индекс доходности (PI) проекта. Индекс доходности показывает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t} \quad (7)$$

Подставляя данные в формулу (7) рассчитали PI проекта:

$$PI = 12\,069\,314 / 4\,198\,749,4 = 2,87$$

Сведем произведенные расчеты в таблице 41.

Таблица 41 – Показатели экономической эффективности

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в руб.	9 563 916	> 0
Индекс доходности (PI)	2,87	> 1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	120	> 10

#### Окончание таблицы 41

Наименование показателя	Величина	Критерий
Срок окупаемости (PP), в мес.	9 мес.	-
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в мес.	11 мес.	-

Из приведенных данных видно, что NPV положительный и составляет 9 563 916 руб. PI больше единицы, характеризует получение 2 руб. 87 копеек дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект. IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала. Простой срок окупаемости составляет 9 месяцев, тогда как дисконтированный срок окупаемости составляет 11 месяцев.

## 2.6 Анализ рисков проекта

### 2.6.1 Анализ чувствительности

При анализе экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо учитывать его неопределенность (неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта), и риск (возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта). Учет фактор неопределенности и оценку рисков проекта обеспечивает анализ чувствительности.

Анализ чувствительности инвестиционного проекта – это оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, как правило, используется IRR или NPV.

В ходе анализа чувствительности инвестиционного проекта, сначала определяются исходные параметры (показатели), по которым производят расчет чувствительности инвестпроекта. Затем осуществляют последовательно-единичное изменение каждого выбранного показателя. Только одна из

переменных меняет свое значение на прогнозное число процентов (как правило, 1%, 5% или 10%), и на этой основе пересчитывается новая величина используемого критерия (например, NPV или IRR).

На рисунке 4 представлен анализ чувствительности.

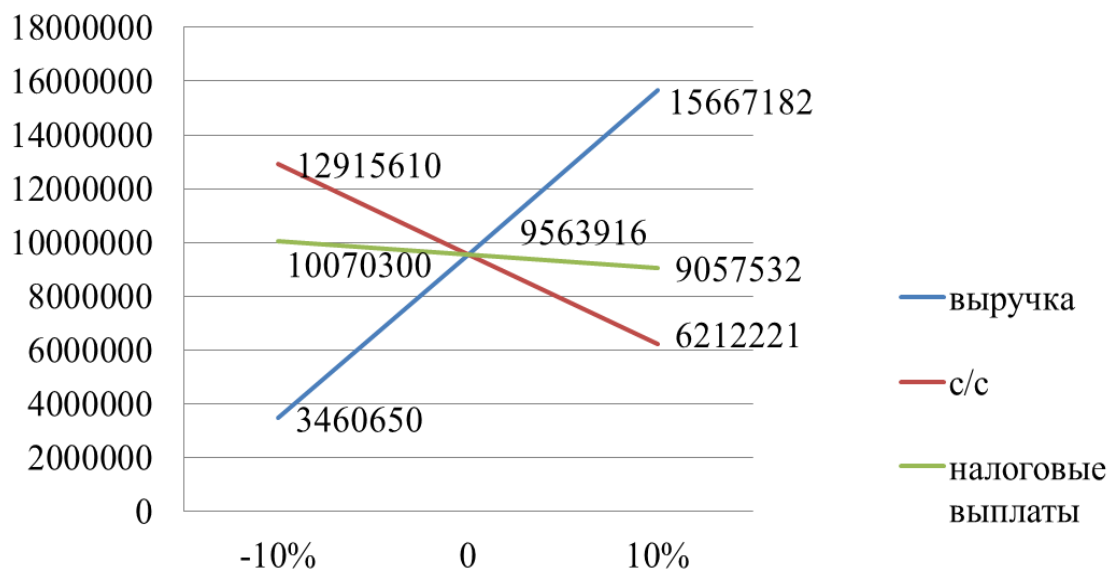


Рисунок 4 – Анализ чувствительности

Рассмотрев все возможные влияния факторов на проект, для наглядности построим график, отражающий то, какой будет динамика проекта в том или ином случае.

На основании выше описанного можно сделать следующий вывод: берутся следующие данные (выручка, себестоимость продукции, налоговые выплаты), они изменяются (варьируются) на определенную величину, оценивается влияние каждого изменения на показатели эффективности.

На первом месте идет выручка, ее динамика имеет наибольший размах и самую сильную чувствительность к изменениям.

Следующей по чувствительности является себестоимость реализованной продукции. Относительно выручки, динамика NPV не такая большая, однако влияние на проект все-таки достаточно значительное.

И самый незначительный фактор это изменение налоговых выплат.

## 2.6.2 Анализ безубыточности проекта

Анализ безубыточности является процессом, который позволяет компании принять решение относительно того, сколько необходимо произвести и реализовать продукции, чтобы полностью покрыть свои постоянные и переменные затраты.

Периодическое проведение анализа безубыточности дает возможность компании принимать решения, позволяющие сохранить конкурентоспособность, выйти на определенный уровень рентабельности и обосновать возможности расширения бизнеса.

Расчет безубыточности проекта представлен в таблице 42.

Таблица 42 – Расчет безубыточности проекта

Параметр	Шунтирование
Удельные переменные затраты (VC), руб.	52 841
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	2 786 238
Цена (P), руб.	130 000
Объем продаж (в натур. величинах.), в т.	120
Точка безубыточности (ВЕР), в т.	36
Точка безубыточности (ВЕР), руб.	4 680 000
Выручка (B) руб.	15 600 000
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	70

## 2.6.3 Описательный анализ рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рискованного события.

Выявленные риски для ООО МКЦ «Арт-Медика» представлены в таблице 43.



Таблица 43 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Экономический кризис в стране, что приведет к снижению покупательской возможности населения.	Высокое	Население не сможет оплатить проведение операции, так как цена достаточно высока (услуга является элитарной).
Внедрение похожей услуги в другой клинике г. Челябинска и Челябинской области	Среднее	Доля рынка в Челябинске и Челябинской области перестанет быть 100%.
Технические		
Технологическое отставание, внедрение более улучшенного метода проведения шунтирования, чем Roux-en-Y	Среднее	Пациенты могут предпочесть другой вид операций, новым методом, который, по их мнению, принесёт им больше пользы.
Коммерческие		
Повышение издержек в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений	Низкое	Может привести к снижению прибыли
Социальные		
Социальная напряженность, гражданские беспорядки, военные действия.	Низкое	При нестабильной ситуации в стране, такие вопросы, как оказание элитарных операций (услуг) отходят на второй план.
Увеличение числа людей, которые могут справиться с ожирением без проведения операции.	Высокое	Подобные обстоятельства снизят клиентскую базу
Экологические		
Ухудшение показателей здоровья населения (эпидемии, экология), при которых хирургическое вмешательство будет противопоказано	Среднее	Данный фактор приведёт к тому, что клиника не сможет оказывать услуги (шунтирование желудка) по медицинским противопоказаниям.

## **Выводы по разделу два**

В данном разделе представлена информация об участниках проекта, которые будут в нем задействованы на различных этапах. Составлен календарный план проекта и по нему построена диаграмма Ганта.

Были приведены расчеты затрат на основные средства, материалы и оплату персонала, также рассчитали амортизационные отчисления. Исходя из приведенных данных, рассчитали себестоимость услуги.

В финансовом плане был составлен отчет о прибыли и убытках по данному проекту, а также отчет о движении денежных средств (Cash-flow).

Произвели расчет показателей экономической эффективности, таких как чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Также в данном разделе был проведен анализ рисков проекта, а именно анализ безубыточности, где посчитали точку безубыточности и запас финансовой прочности для ООО МКЦ «Арт-Медика». Был проведен анализ чувствительности по выбранным показателям, таким как выручка, себестоимость и налоговые выплаты.

### 3 ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПРОЕКТА НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Построение прогнозных документов

Данными для анализа оценки прогнозного финансово-экономического состояния служат данные финансовой отчетности, бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Для прогноза бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах был использован метод пропорциональных зависимостей.

В ходе проведения анализа был получен прогнозный отчет о финансовом результате бухгалтерский баланс за следующие периоды:

- за 2018 год;
- за 2020 год (без проекта);
- за 2020 год (с проектом).

Прогнозный отчет о финансовом результате представлен в таблице 44.

Таблица 44 – Прогнозный отчет о финансовом результате

В тыс.руб.,

Показатель Наименование	За 2018 год	За 2020 год	
		Без проекта	С проектом
Выручка	121 050	174 312	193 032
Себестоимость продаж	(86 396)	(124 410)	(135 329)
Валовая прибыль (убыток)	34 654	49 902	57 703
Коммерческие расходы	(20 395)	(29 368)	(29 368)
Управленческие расходы	(3 482)	(4 736)	(5 047)
Прибыль (убыток) от продаж	10 777	15 798	23 288
Проценты к уплате			
Прочие доходы			
Прочие расходы	(127)	(182)	(182)
Прибыль (убыток) до налогообложения	10 650	15 616	23 106
Текущий налог на прибыль	(3 812)	(7 496)	(11 735)
Чистая прибыль (убыток)	6 855	8 145	11 397

В ходе проведения анализа был получен прогнозный бухгалтерский баланс на следующие даты:

- на 31 декабря 2018 года;
- на 31 декабря 2020 года (без проекта);
- на 31 декабря 2020 года (с проектом).

Прогнозный бухгалтерский баланс представлен в таблице 45.

Таблица 45 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс.руб.,

Статья баланса	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2020г.	
		Без проекта	С проектом
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	12 307	12 292	19 635
Итого по разделу I	12 307	12 892	19 635
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	5 278	8 678	9 806
Дебиторская задолженность	3 751	4 861	4 891
Денежные средства и денежные эквиваленты	6 941	5 943	5 897
Итого по разделу II	15 970	19 482	20 594
Баланс	28 277	32 374	40 229
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставной капитал	5 700	5 700	5 700
Резервный капитал	550	550	550
Нераспределённая прибыль	10 832	4 594	13 640
Итого по разделу III	17 082	10 844	19 890
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	4 900	6 108	8 204
Прочие обязательства	2 350	4 008	4 468
Итого по разделу IV	7 250	10 116	12 672
<b>V. КРАТКОСРОЧНЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства		1 643	1 809
Кредиторская задолженность	2 795	5 612	3 861
Прочие обязательства	1 150	4 159	1 997
Итого по разделу V	3 945	11 414	7 667
Баланс	28 277	32 374	40 229

## 3.2 Финансово-экономический анализ прогнозного состояния предприятия

### 3.2.1 Анализ динамики, структуры и состава прогнозного состояния активов, обязательств, капитала ООО МКЦ «Арт-Медика»

Результаты сравнительно-аналитического баланса прогнозируемого периода представлены в таблице 46.

Таблица 46 – Сравнительно-аналитический баланс

В тыс.руб.,

Статья, раздел баланса	Абсолютные величины			Абсолютное изменение		Темп прироста, %	
	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2020 г.		За 2018-2020 г.			
		Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом	Без проекта	С проектом
1. Актив	28 277	32374	40229	4 097	11 952	14,49	42,27
1.1 ВОА	12 307	12892	19635	585	7 328	4,75	59,54
1.2 ОА	15 970	19482	20594	3 512	4 624	21,99	28,95
2. Пассив	28 277	32374	40229	4 097	11 952	14,49	42,27
2.1 СК	17 082	10844	19890	-6 238	2 808	-36,52	16,44
2.2 ЗК	11 195	21530	20339	10 335	9 144	92,32	81,68
2.2.1 ДО	7 250	10116	12672	2 866	5 422	39,53	74,79
2.2.2 КО	3 945	11414	7667	7 469	3 722	189,33	94,35
3. Баланс	28 277	32374	40229	4 097	11 952	14,49	42,27

Исходя из прогнозных данных темп прироста внеоборотных активов с учётом проекта составит 59,54%, без учёта проекта 4,75%. Темп прироста с учётом проекта больше на 54,79%. Внеоборотные активы предприятия с проектом увеличиваются за счёт увеличения величины основных средств. Основные средства увеличиваются за счёт покупки нового оборудования.

Относительно оборотных активов следует отметить наличие динамики роста с учётом проекта на 28,95%. Что на 6,96% больше чем без учёта проекта. Рост оборотных активов может объясняться как потребность в сырье для оказания новой услуги. Увеличение оборотных активов произошла за счёт увеличения количества запасов и дебиторской задолженности. На конец 2020 года наблюдается рост денежных средств в динамике.

Увеличение собственных источников предприятия на 16,44% с учётом проекта связано с ростом нераспределённой прибыли.

Темп прироста валюта баланса предприятия с учётом проекта составит 42,47%, что на 27,98% больше валюты баланса без учёта проекта.

### 3.2.2 Анализ ликвидности прогнозного баланса предприятия

Коэффициенты ликвидности в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без его реализации в сравнении с данными текущего периода представлены в таблице 47.

Таблица 47 – Коэффициенты ликвидности

Коэффициенты ликвидности	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2020 г. (без проекта)	На 31 декабря 2020 г. (с проектом)
1. Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{АЛ}$	2,483	0,819	1,040
2. Коэффициент быстрой ликвидности, $K_{БЛ}$	3,825	1,489	1,903
3. Коэффициент текущей ликвидности, $K_{ТЛ}$	5,714	2,685	3,632
4. Коэффициент перспективной ликвидности, $K_{ПЛ}$	1,077	1,421	1,195
5. Коэффициент «цены» ликвидации, $K_{ЦЛ}$	3,675	2,423	2,900

С учётом проекта величина Кал на 2020 год составила 1,057. Величина Кал не попадает в интервал рекомендуемых значений (0,005-0,5), превышает верхнюю границу. Кал показывает, что на начало отчетного года с помощью абсолютно ликвидных активов может быть немедленно погашено 105,7% краткосрочных обязательств.

Величина Кбл составил 1,903. Кбл не попадал в интервал рекомендуемых значений (0,8-1,2), Коэффициент быстрой ликвидности показывает, что без нарушения сроков погашения может быть погашено 190,3% краткосрочных обязательств. Таким образом, организация будет способна погасить все краткосрочные обязательства без нарушения сроков погашения.

Величина Ктл составляет 3,632. Ктл превышает верхнюю границу интервала рекомендуемого значения (1,5 – 2,5). Так как  $K_{тл} > 1$ , следовательно, организация способна погасить все краткосрочные обязательства, хотя бы с нарушением сроков погашения.

$K_{пл} > 1$ , составит 1,195 т. е. организация будет способна в перспективе погасить все долгосрочные обязательства медленно реализуемыми активами.

Величина Кцл составляла 2,900. Показатель превышает единицу, т. е. в случае ликвидации организация способна погасить все внешние обязательства всеми своими активами, и часть активов гарантированно останется в распоряжении собственников.

### **3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия**

Провели анализ финансовой устойчивости предприятия ООО МКЦ «Арт-Медика» прогнозных периодов.

Подробная методика проведения анализа финансовой устойчивости описана в первой главе данной выпускной квалификационной работы.

В таблице 48 определен тип финансовой устойчивости предприятия на основании трехкомпонентной модели.

Таблица 48 – Определение типа финансовой устойчивости ООО МКЦ «Арт-Медика» по прогнозу на 2020 год

Показатель, единицы измерения	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2020 ( без проекта)	На 31 декабря (с проектом)
Расходы текущей деятельности	5 278	8 678	9 806
1. $x_1$ , тыс. руб.	-503	-10 726	-9 551
2. $S_1(x_1)$	0	0	0
3. $x_2$ , тыс. руб.	6 747	-610	3 121
4. $S_2(x_2)$	1	0	1
5. $x_3$ , тыс. руб.	10 692	10 804	10 788
6. $S_3(x_3)$	1	1	1
7. $S = \{S_1(x_1), S_2(x_2), S_3(x_3)\}$	0;1;1	0;0;1	0;1;1

На 31 декабря 2018г ООО МКЦ «Арт-Медика» имеет нормальную финансовую устойчивость.

Нормальная финансовая устойчивость означает, что предприятие оптимально использует собственные и внешние источники финансирования.

Без проекта клиника на 31 декабря 2020 года будет иметь неустойчивое финансовое состояние, что будет свидетельствовать о том, что клиника дополнительно использует долгосрочные заёмные средства. Обычно при этом наблюдается снижение доходности деятельности, однако имеются возможности для улучшения ситуации.

С учётом проекта финансовое состояние ООО МКЦ «Арт-Медика» сможет сохранить свою нормальную финансовую устойчивость.

### 3.2.4 Показатели оценки рентабельности

Показатели оценки рентабельности предприятия в прогнозном периоде с учётом реализации проекта и без его реализации в сравнении с данными текущего периода представлены в таблице 49.



Подробная методика расчета показателей оценки рентабельности описана в первой главе выпускной квалификационной работы.

Таблица 49 – Показатели оценки рентабельности

Показатель, единицы измерения	На 31 декабря 2018	На 31 декабря 2020 ( без проекта)	На 31 декабря (с проектом)
1. Рентабельность продаж, RПР	8,90	9,06	12,06
2. Рентабельность общих доходов, РОД	8,80	8,96	11,97
3. Рентабельность реализованной продукции (по полной себестоимости), RПП	9,77	9,97	13,72
4. Рентабельность общих расходов, РОР	9,65	9,84	13,60
5. Рентабельность совокупных активов, RСА	45,09	46,07	54,43
6. Рентабельность собственного капитала, RСК	45,11	76,49	56,43
7. Рентабельность перманентного капитала, RПК	38,85	47,55	39,05

Рентабельность продаж за 2020 год больше, чем за 2018 год, что свидетельствует об эффективной реализации своей продукции.

Рентабельность собственного капитала к 2020 году увеличивается, – это говорит об увеличении отдачи собственного капитала.

Следующий показатель рентабельность реализованной продукции, который имеет тенденцию к значительному повышению, что свидетельствует о повышении конкурентоспособности услуг организации на рынке.

Остальные показатели рентабельности тоже имеют тенденцию к росту, это благоприятно сказывается для предприятия.

Рентабельность совокупных активов имеет тенденцию к росту, что характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия.

Таким образом, все показатели рентабельности имеют тенденцию к росту, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

### **Вывод по разделу три**

В третьей главе проведён финансовый анализ и оценка влияния проекта на деятельность предприятия, а точнее был проведён анализ динамики структуры и состава прогнозного состояния активов, обязательств и капитала ООО МКЦ «Арт-Медика». Провели анализ ликвидности прогнозного баланса предприятия, анализ финансовой устойчивости, а также рассчитаны показатели рентабельности. Были построены прогнозные документы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы разработки стратегии внедрения новой услуги в ООО МКЦ «Арт-Медика» с целью повышения конкурентоспособности с учётом международного опыта.

В процессе составления бизнес-плана были выполнены следующие работы: был проведён стратегический анализ ООО МКЦ «Арт-Медика», в котором был произведен анализ внешней и внутренней сред. Были выявлены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, по результатам средневзвешенной оценки факторов. Был проведен анализ внешней среды с помощью STEEP-анализа и модели 5 сил М. Портера. Результаты исследований внутренней и внешней среды были представлены в SWOT-анализе.

Далее в работе составили количественную оценку взаимовлияния SWOT-факторов, исходя из которых сформировали поле решений и на их основе рейтинг решений, в результате которого выяснили, что для МКЦ «Арт-Медика» необходимо развитие нового направления деятельности клиники, а именно, внедрение новой услуги.

Затем в организационном плане была представлена информация об участниках проекта, которые будут в нем задействованы на различных этапах. Составлен календарный план проекта и по нему построена диаграмма Ганта.

Также для проекта в плане маркетинга провели сегментацию рынка, определили позиционирование. Рассчитали емкость и долю рынка для ООО МКЦ «Арт-Медика». Составили стратегию маркетинга и провели анализ конкурентов.

В разделе производственного плана были приведены расчеты затрат на основные средства, материалы и оплату персонала, также рассчитали амортизационные отчисления. Исходя из приведенных данных, рассчитали себестоимость услуги.

В финансовом плане был составлен отчет о прибыли и убытках по данному проекту, а также отчет о движении денежных средств (Cash-flow).

Произвели расчет показателей экономической эффективности, таких как чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Провели анализ рисков проекта, а именно анализ безубыточности, где посчитали точку безубыточности и запас финансовой прочности для ООО МКЦ «Арт-Медика». Также был проведен анализ чувствительности по выбранным показателям, таким как выручка, себестоимость и налоговые выплаты.

Провели финансово-экономический анализ прогнозного состояния предприятия.

Цель поставленная в выпускной квалификационной работе была достигнута, а задачи можно считать выполненными.

В ходе составления бизнес-плана экономическая эффективность проекта была обоснована.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы организации в области стратегического планирования, повышение конкурентоспособности компании и дальнейшее эффективное функционирование. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности, значения которых соответствуют существующим нормам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.А. Алабугин, В.П. Горшенин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 140 с.
2. Алабугин, А.А. Международный стратегический менеджмент, маркетинг и продажи: учебное пособие / А.А. Алабугин, Р.Н. Бондаренко, Е.С. Врублевская, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 76 с.
3. Алешин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони ; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. – Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013. – 624 с.
4. Артюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Д.В. Артюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010
5. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 136 с.
6. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – Москва : Дашков и К, 2017. – 372 с.
7. Бекренева, В.А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики: Научное издание / В.А. Бекренева. – Москва : Дашков и К, 2012. – 60 с.
8. Бланк, И.А., Управление прибылью – Киев, 2015. – 321 с.
9. Болдырева, Н.П. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н.П. Болдырева. – Москва : ФЛИНТА, 2016. – 148 с.
10. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами: учебное пособие / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук. – Екатеринбург : УрФУ, 2015. – 112 с.
11. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр, 2013
12. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент : учебник / М.В. Воронина. – Москва : Дашков и К, 2018. – 400 с.

13. Головачев, А.С. Конкурентоспособность: учебное пособие / А.С. Головачев. – Минск : "Вышэйшая школа", 2012. – 319 с.
14. Долгов, А.И., Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – Издательство: ФЛИНТА; МПСИ, 2011 г. – 277 с.
15. Жданкин, Н.А. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н.А. Жданкин. – Москва : МИСИС, 2014. – 73 с.
16. Каплюк, Т. С. Финансовый анализ / Т.С. Каплюк. – М.: Экзамен, 2014. – 451 с.
17. Клиентология. Чего на самом деле хотят ваши покупатели / Под ред. Филипп Грейвс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 219 с.
18. Козел, И.В. Планирование деятельности фирмы : учебное пособие / И.В. Козел, Н.В. Воробьева, А.Р. Байчерова. – Ставрополь : СтГАУ, 2015. – 136 с.
19. Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности : учебное пособие / В.В. Колочева. – Новосибирск : НГТУ, 2016. – 72 с.
20. Коновалова, О.В. Маркетинговые исследования : учебное пособие / О.В. Коновалова. – Кемерово : КемГУ, 2013. – 102 с.
21. Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов. – Екатеринбург : УрФУ, 2016. – 160 с.
22. Лебедева, Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе: учебно-методическое пособие / Н.А. Лебедева. – Орел : , 2014. – 107 с
23. Любушин, Н.П. Экономический анализ: Издательство: Юнити-Дана, 2010 г. – 575 с.
24. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент: Учебно-практическое пособие. М.: Юрайт, 2010. – 448с.
25. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. М.: Альпина Паблицер, 2011. – 454с.
26. Садков, В.Г. Динамично-устойчивое развитие предприятий на базе оптимизации размеров, структуры и эффективности воспроизводства

- капитала / В.Г. Садков, Л.И. Старикова, И.О. Трубина, А.Е. Трубин. – Орел: ОрелГТУ, 2010. – 337 с.
27. Фомина, В.П. Основы менеджмента: Учебное пособие: Издательство Московского государственного открытого университета, 2010. – 117 с.
28. Фомин, А.И. Управление рисками : учебное пособие / А.И. Фомин. – Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2018. – 142 с.
29. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ИТК Дашков и К, 2010. – 468 с.
30. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. – М.: Вильямс, 2013. – 464 с.
31. Церкаевич, Л.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л.В. Церкаевич. – Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2010. – 160 с.
32. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л.В. Юрьева. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 52 с.
33. Балдин, К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93470>
34. Вылегжанина, А.О. Разработка проекта [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/110056>
35. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/934712017>
36. Оборудование для медицинских учреждений [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://medbuy.ru/>
37. Официальный сайт ООО МКЦ «Арт-Медика» [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.art-medica.ru>
38. Позднякова, Т.Н. Экономика здравоохранения. Модуль 1. Маркетинг в медицинских учреждениях [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/62502>

39. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]: –  
Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
40. Шунтирование желудка в Израиле [Электронный ресурс]: – Режим доступа:  
<http://www.medical-express.ru/branches/hirurgiya/schuntirovanie-geludka-v-izraile>



**ПРИЛОЖЕНИЯ**  
**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерский баланс ООО МКЦ «Арт-Медика»**

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 <sup>18</sup> г. <sup>3</sup>	20 <sup>17</sup> г. <sup>4</sup>	20 <sup>16</sup> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	12 307	8 310	9 170
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	12 307	8 310	9 170
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	5 278	1 838	1 720
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	3 751	3 390	455
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 941	5 426	3 100
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	15 970	10 654	5 275
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>28 277</b>	<b>18 964</b>	<b>14 445</b>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	5 700	5 700	5 700
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	550	550	300
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	10 832	7 058	5 164
	Итого по разделу III	1300	17 082	13 308	11 164
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	4 900		1 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450	2 350	1 875	
	Итого по разделу IV	1400	7 250	1 875	1 000
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510			400
	Кредиторская задолженность	1520	2 795	2 816	967
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	1 150	965	1 314
	Итого по разделу V	1500	3 945	3 781	2 281
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>28 277</b>	<b>18 964</b>	<b>14 445</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ООО МКЦ «Арт-Медика»

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За год		За год	
			2018 г. <sup>3</sup>		2017 г. <sup>4</sup>	
	Выручка <sup>5</sup>	2110	121 050		96 874	
	Себестоимость продаж	2120	( 86 396 )		( 65 831 )	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	34 654		31 043	
	Коммерческие расходы	2210	( 20 395 )		( 16 394 )	
	Управленческие расходы	2220	( 3 482 )		( 5 210 )	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	10 777		9 439	
	Доходы от участия в других организациях	2310				
	Проценты к получению	2320				
	Проценты к уплате	2330	( )		( )	
	Прочие доходы	2340				
	Прочие расходы	2350	( 127 )		( 214 )	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10 650		9 225	
	Текущий налог на прибыль	2410	( 3812 )		( 3187 )	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1623		1306	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( 15 )		( 12 )	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	32		24	
	Прочее	2460				
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6855		6 050	