

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/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Проект открытия специализированной аптеки диабетического направления  
аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020.542 ВКР

Руководитель,  
ст. преподаватель каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/С.Ю. Лелекова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-552  
\_\_\_\_\_*Шаф* Н.А. Гладких/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020



## АННОТАЦИЯ

Гладких Н.А. Проект открытия специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 107 с., 21 ил., 45 табл., библиогр. список – 63 наим., 4 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ООО «Бета Живика» и использования финансового анализа предложен инвестиционный проект по улучшению его финансового состояния.

Предлагаемый проект опирается на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST анализа и методы SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «Бета Живика» за 2017–2019 года, учитывает экономическую динамику и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

При планировании использовались методы финансового прогнозирования, методы управления проектами, такие как составление сетевого графика, календарного графика проекта. Для оценки эффективности проекта использовалась система интегральных показателей, основанных на сопоставлении дисконтированных потоков платежей. Анализ рисков выполнен с использованием методов анализа чувствительности, Монте-Карло и точки безубыточности. В процессе разработки проекта использовалась программа «Project Expert».

Для обоснования эффективности предлагаемого инвестиционного проекта в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как данный инвестиционный проект представляет собой план открытия специализированной аптеки диабетического направления, который может быть реализован предприятием ООО «Бета Живика».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Описание предприятия.....	8
1.2 Анализ стратегической позиции предприятия.....	12
1.2.1 Анализ внешней среды предприятия.....	12
1.2.1.1 Анализ макросреды.....	12
1.2.1.2 Анализ рынка.....	15
1.2.1.3 Анализ микросреды.....	20
1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды.....	24
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	25
1.2.3 SWOT-анализ.....	28
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия.....	32
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	32
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	34
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	35
1.3.4 Коэффициентный анализ.....	38
Выводы по разделу один.....	47
2 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ АПТЕКИ ДИАБЕТИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ЖИВИКА» НА ТЕРРИТОРИИ КЛИНИКИ ЮОУГМУ.....	49
2.1 Актуальность проекта.....	49
2.2 Анализ проектного окружения.....	50
2.3 Моделирование проекта.....	52
2.4 Риски проекта.....	68
2.5 Система управления проектом.....	73
Выводы по разделу два.....	83
3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.....	84
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности.....	84
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	85
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	85
3.2.2 Анализ ликвидности баланса.....	86
3.2.3 Анализ финансовой устойчивости.....	87
3.2.4 Коэффициентный анализ.....	88
Выводы по разделу три.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерская отчетность ООО «Бета Живика».....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Горизонтальный и вертикальный анализ баланса «Живика».....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Сетевой график проекта.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Прогнозная бухгалтерская отчетность ООО «Бета Живика».....	106

## ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие в ходе своей деятельности – производственной, финансовой, коммерческой и любой другой – преследует основную цель: получить максимальную прибыль. Это логично, потому что именно благодаря собственным, а главное – привлеченным средствам все хозяйствующие субъекты как раз и развиваются, так что в основе их существования лежит принцип самокупаемости и самофинансирования.

Предприятие может реализовать свою цель по получению прибыли только тогда, когда оно способно создать и предложить продукцию, работы и услуги, которые удовлетворяют потребностям потребителей, постоянно растущим в условиях современного рынка. За счёт анализа деятельности предприятия руководство получает возможность разработать определённую стратегию и тактику развития своей компании. На их базе уже будут формировать производственную программу, искать резервы, с помощью которых можно будет повысить эффективность производства.

Современные компании достаточно сложны в плане своей структурной организации и имеют множество взаимосвязей, которые к тому же динамически меняются с течением времени. В таких условиях, чтобы рационально подобрать оптимальные решения экономического или технического характера, касающиеся производства и реализации товаров, обязательно нужно учитывать предысторию развития компании, подвергающейся исследованию. Не будет преувеличением сказать, что стало жизненно важным использовать полные и достоверные данные в необходимом объёме; только в этом случае можно говорить о корректном и грамотном управлении производственными системами. А чтобы результаты отвечали поставленным требованиям, необходимо провести детальный анализ деятельности предприятия, только он позволит определить заданные технические или экономические параметры. Не вызывает сомнений тот факт, что только при непрерывном процессе совершенствования и развития компания будет стабильна с

экономической точки зрения, будет способна как выжить на рынке, так и действовать эффективно. Отметим, что организация должна совершенствоваться, адаптируясь к условиям внешней среды.

Все вышесказанное обуславливает актуальность темы исследования.

Объект исследования – ООО «Бета Живика».

Предметом исследования является деятельность общества.

Целью работы является осуществление анализа деятельности предприятия ООО «Бета Живика». Для достижения указанной цели в работе решались следующие задачи:

- дать общую характеристику ООО «Бета Живика»;
- провести анализ стратегического положения ООО «Бета Живика»;
- провести анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бета Живика».
- провести имитационное моделирование проекта открытия специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети ООО «Бета Живика» на территории клиники ЮУГМУ;
- составить прогноз финансового состояния ООО «Бета Живика».

В работе осуществлен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бета Живика», перечислены основные конкуренты, рассмотрены тенденции рынка и отрасли, даны прогнозы развития.

Данное исследование опирается на изучение российских законодательных актов и нормативно-справочных материалов, рассмотрение работ известных экономистов, рассматривающих проблемы экономики предприятия, а также включает анализ экономической деятельности предприятия на базе различных аналитических и статистических данных.

Информационной основой работы являются отчет о финансовых результатах ООО «Бета Живика», бухгалтерский баланс, ресурсы компьютерной сети Интернет, данные периодических изданий, газетных и журнальных статей.

# 1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Описание предприятия

Аптечная сеть «Живика» занимает одно из значимых мест на рынке фармацевтических компаний, это крупнейшая частная региональная аптечная сеть, ежегодно увеличивающая количество своих аптек по всему Уральскому федеральному округу. В настоящее время аптека насчитывает более 250 филиалов и около 2000 сотрудников [52].

Юридический адрес: 620012, г. Екатеринбург, ул. Уральских рабочих, 28.

Аптечная сеть «Живика» включает в себя следующие организации [52]:

- Закрытое акционерное общество «Березовский фармацевтический завод»;
- Общество с ограниченной ответственностью (далее – ООО) «Живика Центр»;
- ООО «Асб – Перспектива»;
- ООО «Ригла – Екатеринбург»;
- ООО «Ас – Бюро Плюс»;
- ООО «Альфа Живика»;
- ООО «Бета Живика»;
- ООО «Вега Живика»;
- ООО «Гамма Живика»;
- ООО «Компасфарм».

Аптечная сеть «Живика» является одной из крупнейших сетей Екатеринбурга и Свердловской области. Аптеки данной сети расположены также в Челябинской, Тюменской и Курганской области. В Екатеринбурге аптеки данной сети расположены практически во всех районах, а в области представлены в таких городах, как Нижний Тагил, Невьянск, Богданович, Качканар, Первоуральск, Каменск-Уральский, Ревда, Серов и во многих других [52].

На фармацевтическом рынке аптечная сеть работает с 1998 года. История развития аптечной сети началась с небольшой аптеки в городе Екатеринбург на ул. Победы на Уралмаше. Месяцем позже была открыта еще одна аптека на улице

Крауля. Рынок розничной торговли фармпрепаратами тогда только формировался, однако у них уже была четкая стратегия развития. Упор был сделан на внимательное отношение к каждому покупателю, удобное расположение, широкий ассортимент и развитую сеть услуг.

Также в состав данной сети входит Интернет-аптека. Этот формат работы крайне удобен для современных динамичных людей. Нет никаких ограничений: можно увидеть ассортимент всех аптек, без труда найти необходимый препарат, заказать его с доставкой или забронировать в удобной аптеке. В начале 2018 года компанией было разработано мобильное приложение, с помощью которого покупатели могут найти и забронировать интересующие их товары.

ООО «Бета Живика» является одним из юридических лиц аптечной сети «Живика». В Челябинске существует 71 филиал аптеки «Живика».

Цель аптечной сети «Живика»: получение прибыли путем реализации фармацевтической продукции. Задачи:

- увеличивать объемы продаж;
- формировать положительный имидж сети;
- привлекать клиентов;
- повышать качества обслуживания клиентов;
- совершенствовать ассортиментную политику;
- совершенствовать систему сбыта;
- осуществлять анализ, оценку и прогнозирование деятельности.

Основными видами деятельности являются:

- розничная торговля лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения и другими товарами, разрешенными к продаже в аптечных учреждениях;
- оптовая торговля лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения и другими товарами, разрешенными к продаже в аптечных учреждениях;
- фармацевтическая деятельность.

Компания «Живика» занимает значимое место на рынке фармацевтических компаний. Логотип компании «Живика» состоит из 3 характерных для данной тематики цветов: желтого, зеленого и белого.

Потребителями являются жители города Челябинска и жители близлежащих населенных пунктов.

В дальнейших планах данной сети – открытие значительного числа новых аптек, как в Екатеринбурге, так и в области, увеличение ассортимента, доведение качества обслуживания до совершенства [52].

Среднесписочная численность персонала в Челябинске – 530 человек.

Штат аптеки можно разделить на 3 группы: руководящие работники; специалисты; производственный персонал (фармацевтический и вспомогательный).

Возглавлять аптеку должен специалист с высшим фармацевтическим образованием, имеющий сертификат специалиста и стаж работы не менее 3 лет. Фармацевтический персонал делится на провизоров и фармацевтов. Осуществлять фармацевтическую деятельность в аптечных организациях могут лица с высшим и средним фармацевтическим образованием при наличии сертификата специалиста. К вспомогательному персоналу относятся санитарки-мойщицы, водители, рабочие.

Организационная структура является функциональной. Функциональная структура управления предусматривает группирование специалистов и подразделений, выполняющих отдельные функции управления. Функциональная структура управления нацелена на постоянно повторяющиеся задачи, не требующие оперативного принятия решений. Преимущества – высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций, возможность роста и развития. К недостаткам функциональной структуры можно отнести длительную процедуру принятия решений и снижение персональной ответственности за конечный результат [59].

Наглядно организационная структура компании ООО «Бета Живика» представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Организационная структура аптечной сети «Бета Живика»

Списочный состав персонала увеличивается в результате роста объемов реализации, изменения организационной структуры предприятия.

В аптеках данной сети регулярно проводится обучение персонала для повышения уровня знаний и квалификации. Обучение проводится как с бизнес-тренерами аптечной сети, так и с медицинскими представителями фармацевтических компаний. Контроль знаний сотрудников проводится ежемесячно в тестовой системе.

Миссия аптечной сети «Живика»: «Мы команда единомышленников, АСов фармацевтического бизнеса. Помогая людям сохранять здоровье, сознаем свою ответственность за качество и доступность лекарств, которыми мы обеспечиваем наших покупателей. Мы стремимся, используя новейшие технологии, сделать работу с клиентами максимально удобной, быстрой и приносящей удовольствие.

Мы поддерживаем у наших сотрудников высокий жизненный уровень и уверенность в завтрашнем дне и хотим, чтобы в нашей компании работали наши дети и внуки» [52].

Сеть аптек «Живика» динамично развивается, продолжает расширять объемы своей деятельности. Увеличивается сумма хозяйственных средств в распоряжении предприятия, увеличиваются объемы реализации продукции и сумма чистой прибыли. Положительным моментом является расширение ассортимента лекарственных средств в розничной сети до 10000 наименований и оптовом звене до 300 наименований, повышение конкурентоспособности аптек в составе филиалов [52].

## **1.2 Анализ стратегической позиции предприятия**

### **1.2.1 Анализ внешней среды предприятия**

#### **1.2.1.1 Анализ макросреды**

Для анализа внешней макросреды аптечной сети «Бета Живика» проведем PEST-анализ, изучив влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на исследуемое предприятие [21, 25].

Политические факторы. Учитывая важность лекарственных средств для населения, государство осуществляет как контроль их обращения, так и контроль их оборота. Медикаменты, как товар, имеют большую значимость для человека. Обеспечение доступности лекарств – одна из первоочередных задач государства. Осуществляя контроль на данном рынке, государство тем самым реализовывает права граждан на качественную медицинскую помощь, которая не представляется возможной без лекарственных препаратов. Поскольку в РФ существует проблема оборота недоброкачественных, фальсифицированных и контрафактных лекарственных средств, то контроль (надзор) должен способствовать тому, чтобы

находящиеся в обороте лекарства соответствовали принятым стандартам качества, безопасности.

Оборот лекарственных средств на территории Российской Федерации регулируется Законом об обращении лекарственных средств. В соответствии со статьей 60 Закона об обращении лекарственных средств государственное регулирование цен на лекарственные препараты для медицинского применения осуществляется, в том числе посредством утверждения перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП), государственной регистрации установленных производителями лекарственных препаратов предельных отпускных цен на лекарственные препараты, включенные в Перечень ЖНВЛП, установления предельных размеров оптовых надбавок и предельных размеров розничных надбавок к фактическим отпускным ценам, установленным производителями лекарственных препаратов, на лекарственные препараты, включенные в Перечень ЖНВЛП. Изменение законодательной базы в сфере регулирования цен на лекарственные препараты, включение в перечень ЖНВЛП, напрямую отразится на деятельности аптечной сети.

Экономические факторы. Введение новых торговых пошлин на импортные лекарственные препараты может привести к удорожанию импортных лекарств и снижению спроса на них. Пока правительство отложило рассмотрение данного вопроса, но в виду экономических мировых санкций по отношению к России, не исключено что данная мера будет рассматриваться в перспективе.

Нестабильность курсов иностранных валют (доллар США, евро) негативно влияет на деятельность аптечной сети, так как импортные препараты дорожают из-за роста валют, спрос на них падает.

Социальные факторы. В последнее время наблюдается низкая покупательская способность населения, возможно причина в удорожании лекарственных препаратов. Еще один значимый фактор – рост заболеваемости различными хроническими болезнями, лидирующие места занимают сахарный диабет, туберкулез, данный фактор следует воспринимать как возможность, потому что

спрос на лекарственные препараты увеличивается. Также к социальным факторам следует отнести отсутствие информации у большинства медиков о новых лекарственных средствах и методах лечения, многие врачи любят «лечить по старинке», либо проверенными антибиотиками, при этом не владея информацией о новых методах лечения, это ведет к увеличению продаж «старых» традиционных препаратов и отсутствию спроса на новые современные лекарства. Данная тенденция снижает репутацию медицинских консультаций, что может привести к иррациональному, непрогнозируемому спросу.

Технологические факторы. Совершенствование бизнес, логистических и IT-процессов дает возможность вести в отрасли более эффективный бизнес. Рост фальсификации лекарственных средств – ведет к снижению репутации крупных компаний, для нейтрализации данной угрозы компании внедряют сложные, дорогостоящие средства защиты от подделок. Изменение рекламных технологий также влияет на деятельность предприятия, это возможность повлиять на потребителя совершить покупку.

В таблице 1.1 составим матрицу PEST факторов.

Таблица 1.1 – Матрица PEST

Политические факторы	Экономические факторы
Государственный контроль отрасли	Нестабильность курса валют
Изменение законодательной базы препаратов ЖНВЛП	Введение новых торговых пошлин на импортные лекарственные препараты
Социальные факторы	Технологические факторы
Низкая покупательская способность населения	Совершенствование бизнес, логистических и IT-процессов
Рост заболеваемости сахарным диабетом	Изменение рекламных технологий
Отсутствие информации у большинства медиков о новых ЛС и методах лечения	Рост фальсификации ЛС

### 1.2.1.2 Анализ рынка

В настоящее время большой мегаполис трудно представить без многочисленных банков, супермаркетов и, как ни странно, – аптек, сеть которых растет из года в год. Они могут располагаться повсюду: в медицинских (больничных) учреждениях, на первых этажах высотных зданий, в крупных магазинах, а также унитарно, в отдельных строениях [2].

На сегодняшний день аптек в г. Челябинске очень много, даже порой встречаются по три в одном доме. Тем не менее, в Европе их больше, что позволяет фармацевту уделять гораздо больше внимания каждому посетителю, совершать дополнительные продажи, подробно объяснять особенности применения препаратов, их побочные действия и противопоказания. В наших аптеках часто бывают очереди, особенно в час пик, а роль фармацевта при этом может сводиться к тому, чтобы быстро отпустить требуемое лекарство и принять деньги.

Ряд специалистов считают, что фармацевтический рынок в России достаточно мал, а его емкость составляет около 8 млрд. долларов. Для сравнения, емкость рынка Германии – 21,3 млрд. долларов (в то время как население в два раза меньше), Франции – 17,7 млрд. долларов (население в три раза меньше). В России также больше, чем в Европе, приходится населения на одну аптеку и крайне низкий уровень потребления лекарственных средств на душу населения: в 20 раз ниже, чем в США, в 10 раз ниже, чем в Германии и Франции [36].

По ряду источников, в 2017 г. российские аптеки продали 5,066 млрд. упаковок лекарств на сумму 940,7 млрд. руб. (в розничных ценах). По сравнению с 2016 г. показатель продаж в стоимостном выражении вырос на 6,5%, в упаковках – на 3,5%. Такие данные приводит маркетинговое агентство DSM Group. Средняя стоимость упаковки отечественного препарата в розничных ценах за 2017 г. составила 90 руб., что приблизительно в 3,6 раза ниже стоимости упаковки импортного лекарственного средства (около 321 руб.). Доля оригинальных препаратов на рынке в прошлом году составила 34,6% в стоимостном выражении

и 13,8% – в натуральном. Относительно 2016 г. она сократилась по обоим показателям, в то время как «дженерики» выросли в стоимостном объеме на 8,3%, в упаковках – на 4,1%. Средняя стоимость упаковки оригинального препарата составила 646 руб. (+3,5% к показателю 2016 г.), «дженерика» – 141 руб. (+4%) [15].

Важным аспектом в успешной деятельности аптеки является оптимальный ассортимент её товаров. О.А. Васнецова для формирования аптечного ассортимента предлагает делать акцент на:

- 1) нормативно правовую базу, регламентирующую деятельность предприятия;
- 2) заболеваемость населения;
- 3) наличие у поставщика необходимых товаров;
- 4) конкурентоспособность отдельных наименований товаров [17].

Интересную точку зрения мы находим у Тельновой Е.А. Она выделяет пять этапов формирования ассортиментной матрицы:

- 1) определение типа анкеты;
- 2) составление портрета покупателя;
- 3) выбор товарных категорий;
- 4) определение суммы товарного запаса;
- 5) наполнение ассортиментной матрицы [57].

Кожуховская А.А. в 2018 г. Провела конкретное эмпирическое социологическое исследование с помощью метода анкетного опроса (выборка квотная: по полу и возрасту). Выборочная совокупность составила 251 человек – жители г. Челябинска (женщины – 169 чел., мужчины – 82 чел.; молодые (до 35 лет – 84 чел.), среднего возраста (35-60 лет – 114 чел.), пожилые (старше 60 лет – 53 чел.). В исследовании для начала было выявлено, как часто жители города Челябинск посещают аптеку. Большинство жителей города посещают аптеку 1-2 раза в месяц, причём как мужчины и женщины всех возрастных категорий. Такое количество посещений можно считать регулярным [25]. Как правило, люди покупают препараты, которые принимают достаточно продолжительное время, или вообще на протяжении всей жизни для поддержания нормальной работы организма. Данные по результатам опроса представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Частота посещения аптек жителями г. Челябинска

№	Варианты ответа	Всего		Пол		Возраст (лет)		
		(Абс.) n = 251	(%)	Жен. n = 169	Муж. n = 82	До 35 n = 84	35-60 n = 114	Ст. 60 n = 53
1.	Очень часто (несколько раз в неделю)	20	7,9	7,1	10,0	6,7	4,8	13,4
2.	Часто (1-2 раза в неделю)	48	19,1	20,7	15,9	11,1	21,0	20,7
3.	Средне (1-2 раза в месяц)	154	61,4	67,5	48,8	42,2	67,7	62,2
4.	Редко (1 раз в несколько месяцев)	19	7,6	3,0	17,0	26,6	3,2	3,7
5.	Очень редко (1-2 раза в год)	10	4,0	1,8	8,5	13,3	3,2	-

В Челябинске фармацевтический рынок представляют множество аптечных сетей. В каждой сети присутствуют свои индивидуальные, а порой и отличительные особенности: ценовая политика, система скидок, подход к подбору кадров, дизайн и интерьер торгового помещения, и др. Все эти особенности разрабатываются аптечными сетями для привлечения покупателей. Желаемый результат любой аптеки – сделать из случайного покупателя своего постоянного клиента.

Большинство опрошенных (21,1%) отдали всё предпочтение сетевой аптеке «Живика». Эта аптека отличается одними из самых низких цен на лекарства в городе. Большинство её приверженцев – это люди среднего и пожилого возраста. Меньше всего опрошенных выбрали сетевые аптеки «Классика» и «Рифарм». Эти аптеки устанавливают недешёвые цены на лекарственные препараты, но т.к. из-за относительно высоких цен там не бывает больших очередей, поэтому, в основном, молодёжь предпочитает покупать там лекарственные препараты, экономя своё время, не простаивая в очередях [25].

В таблице 1.3 представлены результаты опроса о предпочтении выбора сети аптек среди покупателей.

Таблица 1.3 – Предпочтения выбора сети аптек жителями г. Челябинска

№	Варианты ответа	Всего		Пол		Возраст (лет)		
		(Абс.) n = 251	(%)	Жен. n = 169	Муж. n = 82	До 35 n = 84	35-60 n = 114	Ст. 60 n = 53
1.	«Классика»	19	7,6	5,3	12,2	13,1	5,3	3,8
2.	«Рифарм»	17	6,8	4,7	11,0	10,7	5,3	3,8
3.	«Живая капля»	24	9,6	8,3	12,2	17,9	7,9	-
4.	«Фармлэнд»	33	13,1	14,2	11,0	7,1	18,4	11,3
5.	«Живика»	53	21,1	22,5	18,3	9,5	21,0	39,6
6.	«Доктор Алвик»	42	16,7	18,3	13,4	14,3	7,0	28,3
7.	Другая аптечная сеть	31	12,4	15,4	6,1	16,7	14,1	1,9
8.	Не сетевая аптека	32	12,7	11,3	15,8	10,7	21,0	11,3

Большинство опрошенных предпочитают аптеку «Живика» – 53% опрошенных назвали именно ее, на втором месте с долей 42% аптека «Доктор Алвик», замыкает тройку лидеров аптека «Фармлэнд» с результатом 33%.

Треть опрошенных в случае возникновения заболевания пойдет сразу на приём к врачу (39,8%), за консультацией фармацевта – (27,9%). Следовательно, для пациента важно, чтобы в аптеке ему смогли оказать квалифицированную медицинскую помощь.

Больше всего в аптеке приобретаются покупателями лекарственные препараты (54,2%). Реже всего покупается медицинская техника, поскольку медицинские приборы имеют многолетний срок службы. Также необходимо обратить внимание на то, что мотивации при осуществлении той или иной покупки являются различные.

В таблице 1.4 представлены факторы выбора жителями г. Челябинска аптечных товаров. Самый важный фактор для осуществления покупки в аптеке – это наличие рецепта или назначение медикаментов от врача (71,1%), консультация фармацевта помогает в выборе для (17,1%) опрошенных.

Таблица 1.4 – Основания выбора аптечного товара

№	Варианты ответа	Всего		Пол		Возраст (лет)		
		(Абс.) n = 251	(%)	Жен. n = 169	Муж. n = 82	До 35 n = 84	35-60 n = 114	Ст. 60 n = 53
1.	Рецепт (назначение) врача	180	71,7	78,7	57,3	77,4	73,7	58,5
2.	Советы родственников, знакомых	21	8,4	7,7	9,8	6,0	4,4	20,8
3.	Реклама	5	2,0	1,2	3,7	2,4	1,8	1,9
4.	Консультации фармацевта в аптеке	43	17,1	12,4	26,8	11,9	20,2	18,9
5.	Другое	2	0,8	-	2,4	2,4	-	-

Несмотря на то что, лекарственные препараты люди в основном покупают по назначению врача или консультации фармацевта, у покупателей имеются и другие предпочтения в выборе лекарственного средства.

Для большинства опрошенных (48,6%) в приобретаемом препарате важна его эффективность, а цена его производитель значения не имеют. 17,5% опрошенных приобретают именно тот препарат, который выписал лечащий врач, а 14,3% предпочитают дешёвые отечественные препараты. Предпочтение недорогих отечественных препаратов обусловлено степенью материального благополучия населения.

Чаще всего люди в аптеке за одно посещение оставляют в среднем от 500 до 1000 руб. (43,2%). Как правило, люди покупают за раз не один препарат, а сразу несколько на полный курс лечения, либо для комплексной полноценной терапии. Крупные покупки более 2000 рублей чаще совершают мужчины (30,5%), чем женщины (8,9%).

Ну и наконец, по итогам предыдущих результатов опроса, можно выделить определенные критерии, которые имеют значение для покупателя при выборе им посещения той или иной аптеки. Нельзя выделить только один важный критерий «идеальной» аптеки. Большое значение имеют в первую очередь недорогие цены

(98,8%), широкий ассортимент товаров (96,0%) и профессиональные консультации фармацевтов (92,0%). Наличие в аптеке только одного из этих основных критериев не сможет привлечь в аптеку много клиентов, поэтому аптеке нужно стремиться к тому, чтобы отвечать всем важным критериям для покупателя. Все остальные критерии, участвующие в опросе, желательно, должны присутствовать в аптеке, но без доступных цен, широкого ассортимента и квалифицированного персонала невозможно привлечь в аптеку большое количество покупателей.

Таким образом, основными критериями «идеальной» аптеки для жителей г. Челябинска являются:

1. Доступные (недорогие) цены;
2. Широкий (полный) ассортимент аптечных товаров;
3. Консультации и профессионализм фармацевтов;
4. Скидочные карты, система бонусов и накоплений, подарки;
5. Отсутствие очередей, быстрое обслуживание.

Согласно проведенному опросу, аптеки сети «Живика» пользуются наибольшим спросом, ближайшие конкуренты – это аптеки «Доктор Алвик» и аптечная сеть «Фармленд».

### **1.2.1.3 Анализ микросреды**

Для оценки внешней микросреды предприятия будем использовать модели 5 сил Майкла Портера, которая подразумевает исследование следующих факторов влияния [5]:

- поставщики;
- потребители;
- товары-заменители;
- новые конкуренты;
- существующие конкуренты.

Наглядно модель 5 сил М. Портера представлена на рисунке 1.2.

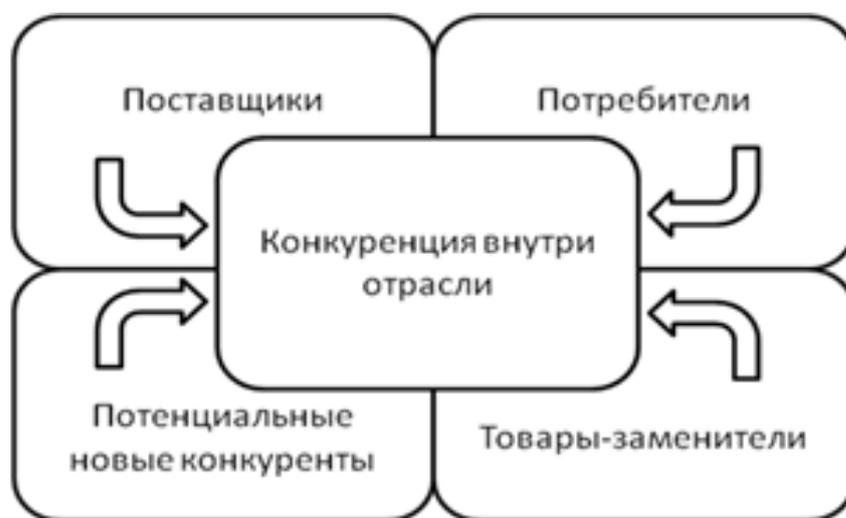


Рисунок 1.2 – Модель 5 сил М. Портера

Проанализируем власть покупателей. В связи с экономическим положением в стране потребитель стал экономить и спрос на обеспечивающие самую высокую маржу дорогие лекарства, биологически активные добавки (БАД) и лечебную косметику снизился. Сейчас покупатель приобретает только самое необходимое. Большинство покупателей ищет самую дешевую цену на препарат среди аптек различных сетей. Самый простой выход из текущего положения – привлечение покупателей низкими ценами.

Власть поставщиков. Влияние поставщиков на деятельность аптеки заключается в том, что они создают определенную ресурсную зависимость, прочность которой зависит от состояния конкретного ресурсного рынка. Вне зависимости от того, какие ресурсы обеспечивает предприятие поставщик, эффективность отношений предприятия с ним зависит от многих параметров: уровня специализации поставщика, стоимости переключения с одного поставщика на другого, наличие альтернативных поставщиков аналогичных ресурсов. Для аптечной сети крайне важен выбор поставщика, поэтому в сети существует стандарт операционной процедуры по выбору поставщика в аптеке. Он гласит, что выбор поставщика осуществляется среди поставщиков, с учетом требований законодательства об основах государственного регулирования торговой

деятельности в Российской Федерации, а также с учетом требований гражданского законодательства, предусматривающих сроки принятия поставщиком претензии по качеству продукции. Также возможность возврата фальсификационных недоброкачественных, контрафактных товаров аптечного ассортимента поставщику, если информация об этом поступила. Общее число фирм-поставщиков, с которыми сотрудничает аптека более двадцати.

Основными поставщиками лекарственных препаратов являются следующие фармацевтические фирмы: АО НПК «Катрен», ЦВ «Протек», ООО «Годовалов» и ООО МО «Новая больница», они поставляют наибольшее количество товаров. Влияние поставщиков можно оценить, как слабое, потому что выбор поставщика регламентирован и у компании не один поставщик, нет сильной зависимости от поставщиков.

Товары-субституты – это взаимозаменяемые товары, способные выполнять ту же функцию, что и собственные товары. По отношению к товарам аптечного ассортимента заменителями будут, например, биологически активные добавки, гомеопатические препараты, витамины. Как правило, субституты характеризуются тем, что рост цены на один товар вызовет увеличение потребления другого. Однако жизненно необходимые препараты приобрести можно только в аптеке. Доля товаров-заменителей, которые можно купить в другом месте невелика и не отказывает значимого влияния.

Новые конкуренты. Не смотря на повышение входного барьера на рынок для новых аптечных сетей, сохраняется высокая вероятность появления новых конкурентов. Основные барьеры при входе на рынок розничной торговли медицинскими, лекарственными и сопутствующими товарами [18]:

- барьер капитальных затрат;
- административный барьер;
- минимальная отпускная цена, контроль ФАС.

Существующие конкуренты. В борьбе за потребителя и сохранение доли рынка сети объединяются в ассоциации – для экономии на управленческом аппарате, маркетинге и получении лучшей закупочной цены на товар.

Конкуренция среди аптек на рынке Челябинска очень высока – в городе насчитывается 637 аптек разных торговых сетей.

Для повышения доходности, крупные игроки стали внедрять на аптечном рынке все те инструменты, которые использует в работе продуктовая розница: бонусы за объем, плату за маркетинговые услуги – в виде процента от оборота, то есть производитель вынужден заплатить за вход на аптечную полку.

В таблице 1.5 представим факторы внешней микросреды.

Таблица 1.5 – Факторы внешней микросреды

Поставщики	Потребители
Выбор поставщика осуществляется через утвержденный стандарт	Покупатель выбирает по критерию цены, а не торговой сети
Сеть имеет несколько крупных поставщиков	
Товары-заменители	Новые конкуренты
Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	Повышение входного барьера на рынок для новых аптечных сетей
Товары-субституты составляют малую долю и не оказывают сильного влияния	Высокая вероятность появления новых конкурентов
Существующие конкуренты	
Наличие большого количества прямых конкурентов	
Объединение сетей	
Введение платы за вход в аптечную сеть с производителя	

Далее перечисленные факторы внешней среды, влияющие на деятельность ООО «Бета Живика», необходимо оценить по вектору влияния – угроза или возможность и провести ранжированную оценку каждого фактора, для выявления наиболее значимых.

### 1.2.1.4 Резюме факторов внешней среды

Следующим этапом оценки является определение доминирующих факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие на ООО «Бета Живика». Они могут представлять угрозы либо возможности. Эти факторы отражены в таблице 1.6. Оценка проводится по 10-бальной шкале.

Таблица 1.6 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вес фактора	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Возможности			
Государственный контроль отрасли	0,05	7	0,35
Рост заболеваемости сахарным диабетом	0,2	10	2
Совершенствование бизнес, логистических и IT-процессов	0,15	6	0,9
Изменение рекламных технологий	0,05	8	0,4
Выбор поставщика через строгий стандарт	0,1	9	0,9
Сеть имеет несколько крупных поставщиков	0,15	9	1,35
Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	0,15	8	1,2
Товары-субституты составляют малую долю и не оказывают сильного влияния	0,05	5	0,25
Повышение входного барьера в отрасль	0,1	9	0,9
Угрозы			
Изменение законодательной базы ЖНВЛП	0,1	7	0,7
Нестабильность курса валют	0,15	10	1,5
Введение новых торговых пошлин на импортные лекарственные препараты	0,05	8	0,4
Низкая покупательская способность населения	0,05	10	0,5
Отсутствие информации у большинства медиков о новых ЛС и методах лечения	0,05	9	0,45
Рост фальсификации ЛС	0,09	10	0,9
Покупатель выбирает по критерию цены	0,24	10	2,4
Высокая вероятность новых конкурентов	0,05	10	0,5
Наличие большого количества конкурентов	0,12	10	1
Объединение сетей	0,05	8	0,4
Введение платы за вход в аптечную сеть с производителя	0,05	4	0,2

Согласно проведенному PEST-анализу было определено, что наиболее важными для аптечной сети «Живика» г. Челябинска являются экономические факторы, которые могут иметь весомое значение для деятельности организации. Наибольшее влияние имели следующие факторы: рост заболеваемости сахарным диабетом, наличие нескольких крупных поставщиков, лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей, нестабильность курса валют, покупатель выбирает по критерию цены и наличие большого количества конкурентов.

### **1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов: кадровый срез, организационный срез, производственный срез, маркетинговый срез и финансовый срез [31].

Рассмотрим кадровый срез. В компании ООО «Бета Живика» работает квалифицированный персонал, к сотрудникам аптеки предъявляются высокие требования к уровню образования. В свою очередь аптечная сеть предлагает конкурентоспособную заработную плату. Своим сотрудникам предприятие гарантирует [52]:

- достойное вознаграждение за труд (оплачиваются все переработки);
- стабильный рабочий график без ночных смен;
- соблюдение трудового законодательства: предоставление оплачиваемых ежегодных отпусков, оплату больничных;
- повышение квалификации, обучение и развитие сотрудников.

Организационный срез. Аптечная сеть имеет четкую иерархию подчинения, организационная структура эффективна, не перегружена, обязанности не дублируются.

Производственный срез. Аптечная сеть большое внимание уделяет проверке качества лекарственных препаратов, стараясь не допустить в продажу подделки. Ассортимент в сети аптек «Живика» характеризуется как широкий, в продаже имеется лекарства и БАД, товары для красоты и гигиены, детские товары, ортопедическая продукция, продукты питания и товары медицинского назначения.

Финансовый срез характеризуется высокими коммерческими расходами и снижением прибыльности за последний год.

Маркетинговый срез: «Живика» – это развитая аптечная сеть, широко известная благодаря активной рекламе. Также характерно для сети использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом. Несомненным плюсом является наличие интернет-аптеки. Также аптечная сеть «Живика» реализует программу лояльности и предлагает скидочные карты. Единый стиль оформления аптек – аптеки «Живика» оформлены в едином стиле, что помогает покупателям узнавать аптеки, и говорит о причастности к одной сети.

В таблице 1.7 представлена матрица факторов внутренней среды.

Таблица 1.7 – Матрица факторов внутренней среды

Финансы	Маркетинг
Высокие коммерческие расходы	Развитая аптечная сеть
Снижение прибыльности	Наличие интернет-аптеки
	Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом
	Наличие бонусной программы
Кадры	Производство
Квалифицированный персонал	Проверка качества лекарственных препаратов
Предприятие дает социальные гарантии	Широкий ассортимент
Управление	
Эффективная организационная структура	

Оценка факторов внутренней среды представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Сторона	Вес фактора	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Развитая аптечная сеть	0,15	10	1,5
Наличие интернет-аптеки	0,1	8	0,8
Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом	0,15	10	1,5
Наличие бонусной программы	0,1	7	0,7
Квалифицированный персонал	0,05	10	0,5
Предприятие дает социальные гарантии	0,1	7	0,7
Проверке качества лекарственных препаратов	0,15	10	1,5
Широкий ассортимент	0,15	9	1,35
Эффективная организационная структура	0,05	6	0,3
Слабые стороны			
Высокие коммерческие расходы	0,6	8	4,8
Снижение прибыльности	0,4	6	2,4

У аптечной сети «Живика» намного больше сильных сторон, чем слабых. Самыми значимыми среди сильных сторон можно назвать развитую сеть, высокий контроль качества продукции и использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом. За счет сильных сторон аптечная сеть «Живика» сможет привлечь внимание потенциальных клиентов и будет достойно конкурировать на рынке. Компании необходимо работать над тем, чтобы уменьшить влияние слабых сторон.

Результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия ООО «Бета Живика» будет SWOT-анализ.

### 1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки [56].

Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения формируются в обобщенную SWOT-матрицу, представленную в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Развитая аптечная сеть	Снижение прибыльности
Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом	Высокие коммерческие расходы
Проверке качества лекарственных препаратов	
Возможности	Угрозы
Рост заболеваемости сахарным диабетом	Нестабильность курса валют
Сеть имеет несколько крупных поставщиков	Покупатель выбирает по критерию цены
Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	Наличие большого количества конкурентов

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 1.10). Оценка проводится по 10-бальной шкале.

Таблица 1.10 – Количественная оценка взаимовлияния факторов

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Развитая аптечная сеть	Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом	Проверке качества лекарственных препаратов	Снижение прибыльности	Высокие коммерческие расходы
Возможности	Рост заболеваемости сахарным диабетом	8	10	10	8	6
	Сеть имеет несколько крупных поставщиков	7	10	9	2	4
	Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	6	7	7	1	4
Угрозы	Нестабильность курса валют	8	10	10	8	9
	Покупатель выбирает по критерию цены	9	10	6	9	7
	Наличие большого количества конкурентов	8	8	8	8	9

Каждый фактор внешней среды поочередно сравнивался с каждым фактором внутренней среды и выставлялась оценка по соответствию и взаимовлиянию пары факторов друг на друга.

Суммируя полученные в таблице 1.10 оценки, определяем общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды предприятия (таблица 1.11).

Таблица 1.11 – Совокупная количественная оценка параметров SWOT

В баллах

Сильные стороны		Слабые стороны	
Развитая аптечная сеть	46	Снижение прибыльности	36
Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом	55	Высокие коммерческие расходы	39
Проверке качества лекарственных препаратов	50		
Возможности		Угрозы	
Рост заболеваемости сахарным диабетом	42	Нестабильность курса валют	45
Сеть имеет несколько крупных поставщиков	32	Покупатель выбирает по критерию цены	41
Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	25	Наличие большого количества конкурентов	41

Максимальный балл (55 баллов) набрала сильная сторона аптечной сети «Живика» – использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом. На втором месте по сумме баллов также сильная сторона – проверка качества лекарственных препаратов. Данные факторы очень благоприятно характеризуют работу ООО «Бета Живика». Наиболее серьезная угроза – это конкуренты, другие аптеки. Возможность «рост заболеваемости сахарным диабетом» набрала максимальный балл.

На основе таблицы 1.11 формируются проблемные поля (таблица 1.12) взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и вносятся стратегические решения, позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Таблица 1.12 – Количественная оценка взаимовлияния факторов

Факторы SWOT		Сильные стороны		Слабые стороны	
		Развитая аптечная сеть	Использование маркетинговых инструментов, направленных на население с низким доходом	Проверке качества лекарственных препаратов	Снижение прибыльности
Возможности	Рост заболеваемости сахарным диабетом	Открытие специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ			
	Сеть имеет несколько крупных поставщиков				
	Лекарственные препараты продаются только в аптеках, у них нет заменителей	Расширение ассортимента, выход на узкие сегменты рынка	Снижение затрат		
Угрозы	Нестабильность курса валют	Поиск российских поставщиков			
	Покупатель выбирает по критерию цены	Создание собственной торговой марки			
	Наличие большого количества конкурентов	Реализация эффективной маркетинговой стратегии			

Полученные оценки и конкретные решения выстраиваются в таблице 1.13 по степени значимости (рангу) решения и в дальнейшем они будут учитываться при финансировании и реализации (первоочередности реализации).

Таблица 1.13 – Количественная оценка и ранжирование решений

Решение	В баллах
	Оценка
Открытие специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ	74
Поиск российских поставщиков	45
Реализация эффективной маркетинговой стратегии	41
Создание собственной торговой марки	41
Расширение ассортимента, выход на узкие сегменты рынка	20
Снижение затрат	5

Таким образом, как видно из таблицы 1.13, решения должны быть направлены в первую очередь на открытие специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ, во вторую очередь на поиск российских поставщиков. Дальнейший финансовый анализ поможет выявить реальное финансовое положение организации и покажет, что их предложенных решений в данный момент ООО «Бета Живика» может реализовать.

### **1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия**

#### **1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Для оценки финансового состояния компании необходимо оценить состав и структуру её активов, их перемещение и состояния, оценить состав и структуру источников заемного и собственного капитала, а также проанализировать характеристики и свойства финансовой устойчивости данного предприятия. Все эти аналитические действия направлены на то, чтобы выявить недостатки применяемой финансовой конструкции бизнеса и предположить вероятные сценарии его развития, а также разработать решения, снижающие риски [63].

Финансовая бухгалтерская отчетность ООО «Бета Живика» представлена в приложении А [52]. Анализ финансового состояния предприятия начнем с оценки структуры имущества и источников его формирования (таблица 1.14).

Таблица 1.14 – Структура имущества и источники его формирования

В тыс. руб.

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		в тыс. руб.	в %
	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	На начало периода	На конец периода		
<b>Актив</b>						
<b>1. Внеоборотные активы</b>						
Основные средства	49352	56748	6,63	6,10	7396	14,99
Финансовые вложения	45500	120000	6,11	12,90	74500	163,74
Отложенные налоговые активы	1955	2672	0,26	0,29	717	36,68
Прочие внеоборотные активы	2397	2469	0,32	0,27	72	3,00
Итого по разделу один	99204	181889	13,32	19,55	82685	83,35
<b>2. Оборотные активы</b>						
Запасы	363030	472785	48,75	50,81	109755	30,23
НДС	1	0	0,00	0,00	-1	-100,00
Дебиторская задолженность	80939	133385	10,87	14,33	52446	64,80
Финансовые вложения	160000	30800	21,49	3,31	-129200	-80,75
Денежные средства	41504	111667	5,57	12,00	70163	169,05
Прочие оборотные активы	24	0	0,00	0,00	-24	-100,00
Итого по разделу два	645498	748637	86,68	80,45	103139	15,98
Баланс	744702	930526	100,00	100,00	185824	24,95
<b>Пассив</b>						
<b>3. Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал	30	30	0,00	0,00	0	0,00
Нераспределенная прибыль	74668	94331	10,03	10,14	19663	26,33
Итого по разделу три	74698	94361	10,03	10,14	19663	26,32
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>						
Итого по разделу четыре	0	0	0	0	0	0
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>						
Краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	660231	822805	88,66	88,42	162574	24,62
Оценочные обязательства	9773	13360	1,31	1,44	3587	36,7
Итого по разделу пять	670004	836165	89,97	89,86	166161	24,80
Баланс	744702	930526	100,00	100,00	185824	24,95

В приложении Б представлена таблица горизонтального и вертикального анализа баланса предприятия ООО «Бета Живика» за 2017-2019 года.

Структура активов организации на 31.12.2019 год характеризуется соотношением: 19,55% внеоборотных активов и 80,45% текущих. Активы

организации за анализируемый период (с 31.12.2018 г. по 31.12.2019 г.) увеличились на 185 824 тыс. руб. (на 24,95%). При этом собственный капитал организации изменился практически пропорционально активам организации, увеличившись на 19 663 тыс. руб. Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме рисунок 1.3.

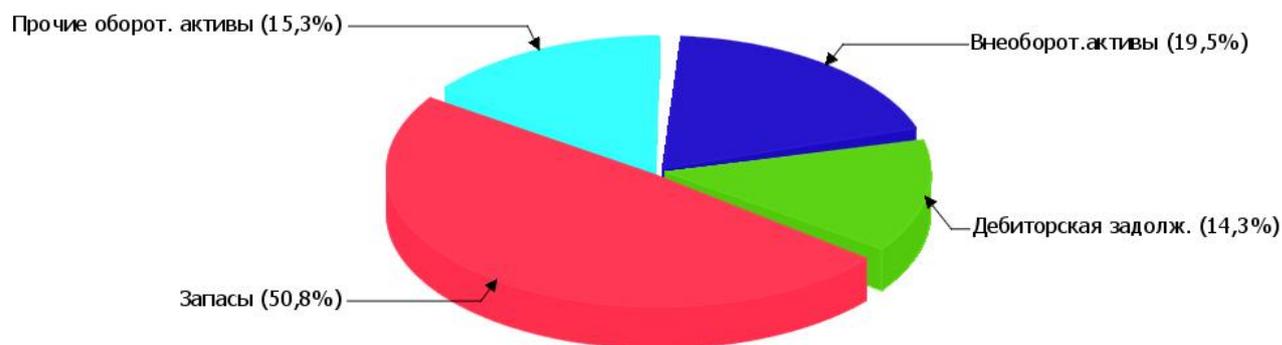


Рисунок 1.3 – Структура активов ООО «Бета Живика» на 31 декабря 2019 года

Рост величины активов ООО «Бета Живика» связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 109 755 тыс. руб. (30,23%);
- долгосрочные финансовые вложения – 74 500 тыс. руб. (163,74%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 70 163 тыс. руб. (169%);
- дебиторская задолженность – 52 446 тыс. руб. (64,8%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 162 574 тыс. руб. (24,62%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 19 663 тыс. руб. (26,33%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)» в активе (-129 200 тыс. руб.).

Собственный капитал организации на 31 декабря 2019 г. равнялся 94 361,0 тыс. руб. Прирост собственного капитала за год составил 19 663,0 тыс. руб.

### 1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Ликвидность предприятия – это способность предприятия превращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока. Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия делятся на [62]:

A1 – абсолютно ликвидные активы предприятия: денежные средства, краткосрочные финансовые вложения;

A2 – быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность, прочие оборотные активы;

A3 – медленно реализуемые активы: производственные запасы, незавершенное производство, НДС;

A4 – трудно реализуемые активы: внеоборотные активы.

Пассивы предприятия разделяются на:

П1 – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность, кредиты банков срок возврата которых уже наступил;

П2 – средне срочные обязательства: кредиты банков, резервы расходов;

П3 – долгосрочные кредиты и займы;

П4 – собственный капитал предприятия.

Условие абсолютно ликвидного баланса [62]:

$$A1 > P1 \quad A2 > P2 \quad A3 > P3 \quad A4 < P4. \quad (1.1)$$

Изучение ликвидности баланса подразумевает собой проведение анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Проведем анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Бета Живика», результат представим в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Расчет ликвидности баланса

В тыс. руб.

Активы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Норматив	Пассивы	2017 г.	2018 г.	2019 г.
A1	139 968	201 504	142 467	≥	П1	577 951	660 231	822 805
A2	57 503	80 963	133 385	≥	П2	7 192	9 773	13 360
A3	281 961	363 031	472 785	≥	П3	0	0	0
A4	103 484	99 204	181 889	≤	П4	-2 227	74 698	94 361

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется два. У ООО «Бета Живика» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 680 338 тыс. руб. на конец рассматриваемого периода).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у организации достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств (больше в 10 раз). Таким образом, баланс ООО «Бета Живика» не является абсолютно ликвидным.

### 1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств подразумевает четыре состояния предприятия [3]:

- абсолютная финансовая устойчивость;
- нормальная финансовая устойчивость, гарантирующая платежеспособность;
- неустойчивое финансовое состояние, связанное с нарушением платежеспособности;
- кризисное финансовое состояние.

Определение типа финансовой устойчивости ООО «Бета Живика» представлено в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатели	В тыс. руб.		
	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
Собственный капитал	-2 227	74 698	94 361
Внеоборотные активы	103 484	99 204	181 889
Собственный оборотный капитал	-105 711	-24 506	-87 528
Долгосрочные кредиты и заёмные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов	-105 711	-24 506	-87 528
Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
Наличие собственных долгосрочных и краткосрочных источников формирования запасов	-105 711	-24 506	-87 528
Величина запасов	281 961	363 030	472 785
Излишек/недостаток собственных средств	-387 672	-387 536	-560 313
Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств	-387 672	-387 536	-560 313
Излишек/недостаток собственных оборотных средств, долгосрочных заемных средств и краткосрочных средств	-387 672	-387 536	-560 313
Трехкомпонентный критерий S	(0.0.0)	(0.0.0)	(0.0.0)

Поскольку на последний день анализируемого периода (31.12.2019 г.) наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации ООО «Бета Живика» по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения.

### 1.3.4 Коэффициентный анализ

В рамках коэффициентного анализа проанализируем ликвидность, финансовую устойчивость, рентабельность и деловую активность ООО «Бета Живика».

Коэффициенты ликвидности позволяют определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода. Для анализа финансовой отчетности берут следующие основные показатели ликвидности [55].

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам:

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \frac{OA}{KO}, \quad (1.2)$$

где OA – оборотные активы;

KO – краткосрочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{\text{быстр.ликв.}} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{KO}, \quad (1.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{ДС + КФВ}{KO}. \quad (1.4)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{\text{собс}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ОА}}, \quad (1.5)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Коэффициенты ликвидности ООО «Бета Живика» представлены в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Норма	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
Коэффициент общей ликвидности	1 – 3	0,82	0,96	0,90
Коэффициент срочной ликвидности	от 0,7	0,34	0,42	0,33
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,2	0,24	0,30	0,17
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	от 0,1	-0,22	-0,04	-0,12

На рисунке 1.4 графически представлена динамика изменения коэффициентов.

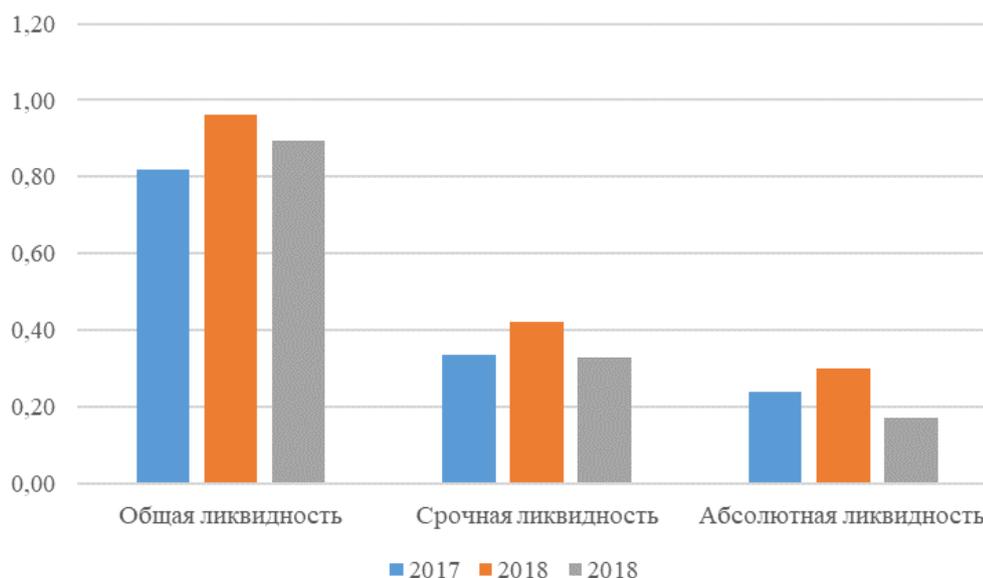


Рисунок 1.4 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Бета Живика»

На конец анализируемого периода коэффициент общей ликвидности имеет значение ниже нормы (0,9 против нормативного значения более 1). Более того следует отметить отрицательную динамику показателя – за анализируемый период коэффициент снизился на 0,06 пунктов.

Для коэффициента срочной ликвидности нормативным значением является 0,7. В данном случае его значение составило 0,33. Это говорит о недостатке у организации ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства.

Третий из коэффициентов, характеризующий способность организации погасить всю или часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, имеет значение (0,17) ниже допустимого предела (норма 0,2 и более). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за анализируемый период негативное изменение – коэффициент снизился на 0,13 пунктов.

За анализируемый период наблюдалось очень сильное снижение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами – на 0,08 долей. На 31 декабря 2018 г. значение коэффициента не укладывается в норму.

После анализа ликвидности выполняют анализ финансовой устойчивости. Сущность финансовой устойчивости состоит в эффективном формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов, а внешним проявлением устойчивости выступает платёжеспособность предприятия [38]. Финансовая устойчивость предприятия характеризует соотношение собственных средств и заёмных средств с помощью системы финансовых коэффициентов – автономии, зависимости, финансового рычага [51].

Коэффициент финансовой автономии:

$$K_{\text{фин.авт.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.6)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости:

$$K_{\text{фин.зав.}} = \frac{ЗК}{ВБ}, \quad (1.7)$$

где ЗК – заемный капитал.

Финансовый рычаг рассчитывается по формуле 1.8:

$$K_{\text{фр}} = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.8)$$

Проведем анализ финансовой устойчивости, рассчитаем коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Бета Живика» – расчет данных коэффициентов приведен в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2019 г.
Коэффициент финансовой автономии	более 0,5	-0,0038	0,10	0,10
Коэффициент финансовой зависимости	менее 0,5	1,0038	0,90	0,90
Коэффициент финансового рычага	0,67	-262,75	8,97	8,86

Коэффициент автономии на 31 декабря 2019 г. составил 0,10. Полученное значение говорит о недостаточной доле собственного капитала (10%) в общем капитале организации. За анализируемый период (31.12.17–31.12.19 г.) коэффициент автономии вырос всего лишь на 0,10 единиц.

На рисунке 1.5 представлено соотношение собственных и заемных средств. Необходимо отметить, что долгосрочные обязательства у ООО «Бета Живика» полностью отсутствуют.

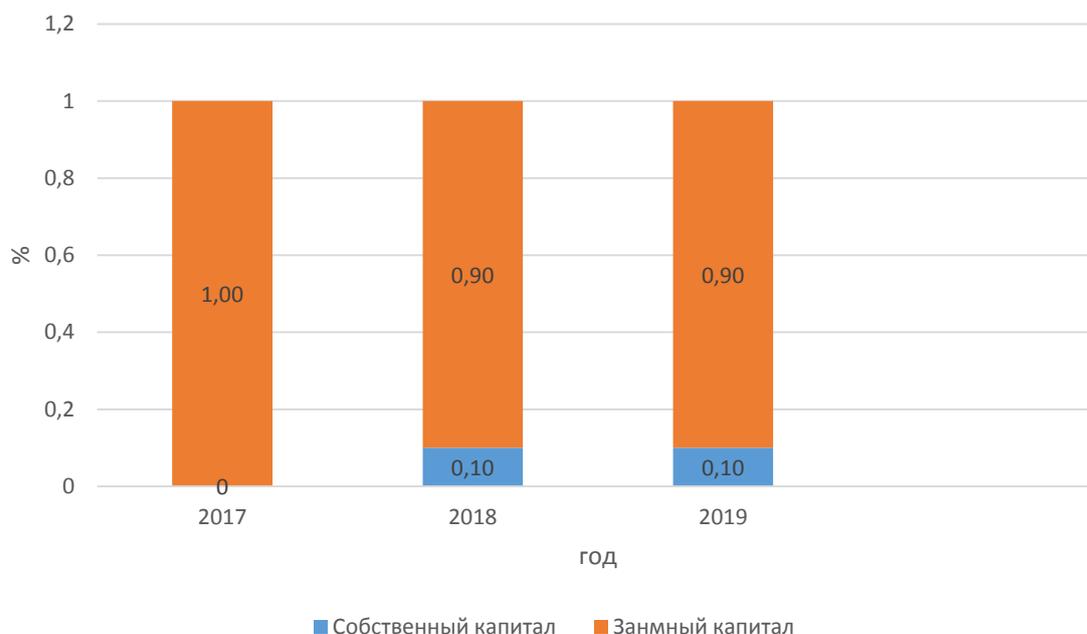


Рисунок 1.5 – Соотношение собственного и заемного капитала

Анализ рентабельности. Рентабельность определяет прибыль, которую удаётся получить с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или прочие операции с финансами. Показатели рентабельности нужны, чтобы оценить общую эффективность вложения средств в предприятие. Именно показатели рентабельности играют главную роль, когда нужно оценить деятельность предприятия, поскольку отражают степень прибыльности такой деятельности. Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладывают капиталы, а также хозяйственных и финансовых операций, проводимых предпринимателем, существует система показателей рентабельности [43].

Рентабельность продаж:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{\text{В}} \times 100, \quad (1.9)$$

где  $\text{Пр}_{\text{рп}}$  – прибыль только по основной деятельности (продажам);

$\text{В}$  – нетто выручка от реализации.

Рентабельность производства:

$$R_{\text{производства}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{З} \times 100, \quad (1.10)$$

где З – затраты на реализацию продукции.

Экономическая рентабельность (рентабельность активов):

$$\text{ЭР} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{А} \times 100, \quad (1.11)$$

где А – активы.

Рассчитаем показатели рентабельности ООО «Бета Живика». Данные показатели сведены в таблицу 1.19.

Таблица 1.19 – Показатели рентабельности предприятия

Показатель	В процентах		
	За 2017 год	За 2018 год	За 2019 год
Рентабельность продаж	-6,47	-3,96	-6,54
Рентабельность производства	-7,11	-4,33	-7,00
Экономическая рентабельность	-25,25	-18,07	-29,41

Рентабельность продаж за 2019 год составила -6,54%. К тому же наблюдается падение всех показателей рентабельности по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчётному. Значения показателей рентабельности отрицательные, потому что предприятие получило убыток от продаж, прибыли не было. За счет получения прочих доходов, предприятие «Бета Живика» в конечном итоге за все рассматриваемые периоды получает положительную чистую прибыль.

На рисунке 1.6 наглядно представлена динамика показателей рентабельности.

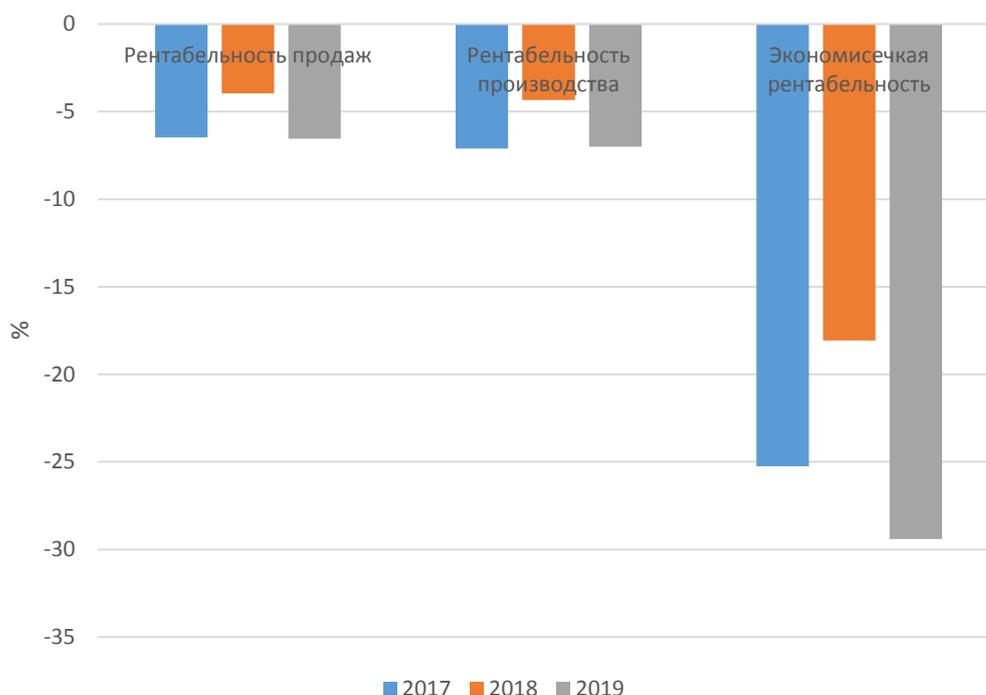


Рисунок 1.6 – Динамика показателей рентабельности

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. В финансовом менеджменте из этой группы рассчитываются коэффициенты оборачиваемости. Наиболее важными из них принято считать коэффициенты оборачиваемости активов, дебиторской задолженности. Показатели деловой активности (оборотности) позволяют охарактеризовать активность производственно-сбытовой деятельности предприятия. Выделяют следующие коэффициенты и показатели [29].

Коэффициент оборачиваемости капитала:

$$K_{об} = \frac{B}{K}, \quad (1.12)$$

где B – выручка;

K – стоимость капитала.

Период оборачиваемости капитала:

$$П_{об} = \frac{365}{К_{об}} . \quad (1.13)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$К_{обДЗ} = \frac{В}{ДЗ} , \quad (1.14)$$

где ДЗ – стоимость дебиторской задолженности.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$П_{обДЗ} = \frac{365}{К_{обДЗ}} . \quad (1.14)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности:

$$К_{обКЗ} = \frac{СБ}{КЗ} , \quad (1.15)$$

где СБ – себестоимость.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности:

$$П_{обКЗ} = \frac{365}{К_{обКЗ}} . \quad (1.16)$$

Показатели оборачиваемости для ООО «Бета Живика» рассчитаны и представлены в таблице 1.20. Данные об оборачиваемости активов за весь рассматриваемый период с 2017 по 2019 года, свидетельствуют о том, что общество «Бета Живика» получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 82 календарных дня.

Таблица 1.20 – Показатели оборачиваемости

Показатель	За 2017 год	За 2018 год	За 2019 год
Коэффициент оборачиваемости капитала	3,90	4,57	4,50
Период оборачиваемости капитала, дни	94	80	82
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	39,59	42,02	31,39
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	10	9	12
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,58	4,71	4,75
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	102	78	77

Динамика периодов оборачиваемости представлена на рисунке 1.7.

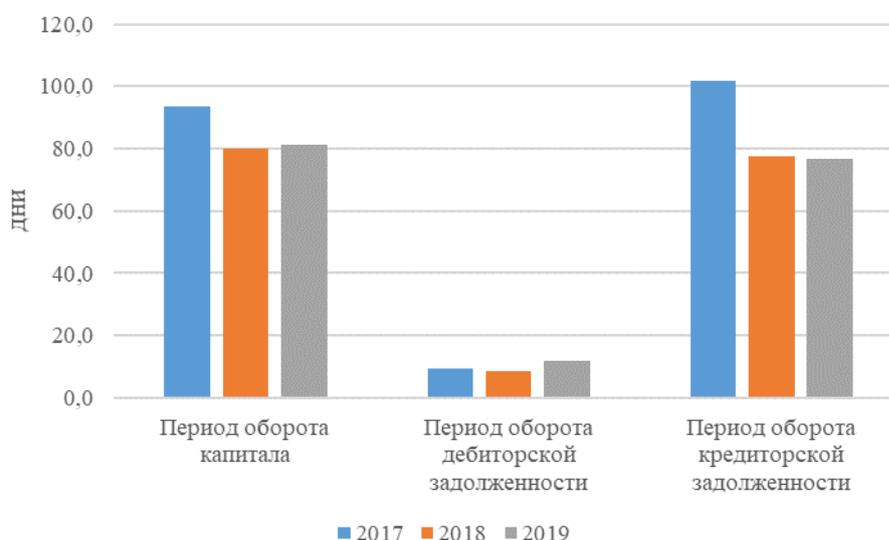


Рисунок 1.7 – Динамика периодов оборачиваемости ООО «Бета Живика»

По результатам анализа оборачиваемости можно сделать вывод, что периоды оборачиваемости дебиторской задолженности предприятия ООО «Бета Живика» меньше периодов оборачиваемости кредиторской задолженности, это значит, что

предприятие рассчитывается по своим обязательствам медленнее, чем дебиторы с предприятием.

В результате проведенного анализа финансового состояния ООО «Бета Живика» можно сделать следующие выводы:

- только один показатель имеет исключительно хорошее значение – чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;

- существенная, по сравнению с общей стоимостью активов организации чистая прибыль;

- изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов ООО «Бета Живика»;

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за период 01.01–31.12.2019 г. составила 94 751 тыс. руб.;

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов (10%);

- коэффициенты ликвидности ниже нормального значения;

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- показатели рентабельности имеют отрицательные значения;

- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

### **Выводы по разделу один**

Аптечная сеть «Живика» занимает одно из значимых мест на рынке фармацевтических компаний, это крупнейшая частная региональная аптечная сеть, ежегодно увеличивающая количество своих аптек по всему Уральскому федеральному округу. В настоящее время аптека насчитывает более 250 филиалов и около 2000 сотрудников.

Проведенный стратегический анализ выявил возможные решения развития предприятия – в первую очередь стоит рассмотреть возможность расширения ассортимента, выход на узкие сегменты рынка, во вторую очередь – обратить внимание на развитие маркетинга на предприятии.

В результате проведенного анализа финансового состояния ООО «Бета Живика» можно сделать следующие выводы:

- только один показатель имеет исключительно хорошее значение – чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;

- существенная, по сравнению с общей стоимостью активов организации чистая прибыль;

- изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов ООО «Бета Живика»;

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за период 01.01–31.12.2019 г. составила 94 751 тыс. руб.;

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов (10%);

- коэффициенты ликвидности ниже нормального значения;

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- показатели рентабельности имеют отрицательные значения;

- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

## **2 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ АПТЕКИ ДИАБЕТИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ЖИВИКА» НА ТЕРРИТОРИИ КЛИНИКИ ЮУГМУ**

### **2.1 Актуальность проекта**

Суть разрабатываемого инвестиционного проекта состоит в открытии специализированной аптеки диабетического направления аптечной сети «Живика» на территории клиники ЮУГМУ. Данная клиника содержит в своей структуре городской центр по лечению диабета – «Диабетическая стопа».

Всемирная организация здравоохранения дает статистику по диабету:

- сегодня 422 миллиона человек во всем мире страдают от диабета;
- в 2018 году 1,6 млн смертельных случаев произошло по причине диабета;
- к 2030 году диабет станет 7-й причиной смерти во всем мире;
- каждые 15 лет ожидается двукратное увеличение числа больных.

В своем первом Глобальном докладе по диабету Всемирная организация здравоохранения подчеркивает огромные масштабы проблемы диабета и наличие потенциала для изменения нынешней ситуации. Уже сформирована политическая основа для принятия согласованных действий по борьбе с этим заболеванием, и она обозначена в целях в области устойчивого развития. В докладе для ООН, Всемирная организация здравоохранения указала на необходимость наращивать масштабы профилактики и лечения диабета. Диабет пока не излечим, но его вполне успешно можно компенсировать с помощью современных глюкометров, тест-полосок, инсулиновых помп, шприц-ручек и других товаров для диабетиков. Аптека будет содержать широкий перечень товаров известных мировых производителей – Medtronic, Accu-Check, NovoNordisk, Байер, АйЧек и другие. Все они сертифицированы согласно установленному порядку. При этом «Живика» всегда старается поддерживать приемлемые цены на продукцию. Ведь это действительно важно для людей, страдающих сахарным диабетом.

## 2.2 Анализ проектного окружения

На сегодняшний день в Челябинске всего лишь несколько узкоспециализированных организаций, предлагающих ассортимент продукции для диабетиков. Чаще всего больные, страдающие диабетом, приобретают товары в обычных аптеках, однако не в каждой аптеке есть все фирмы-производители.

К потенциальным конкурентам проекта можно отнести:

- консультационно-сервисный центр для диабетиков «Диабетика»;
- торговая фирма «Жизнь с диабетом».

Иных специализированных организаций в Челябинске нет.

Проведем анализ конкурентов, используя заданные критерии и оценивая каждую организацию по 3-х бальной шкале оценок, где 1 балл – минимальная оценка, 2 балла – средняя оценка, 3 балла – высшая оценка. Предлагается сравнить названные организации, проектную организацию и усредненный вариант аптеки. В таблице 2.1 представим анализ конкурентов.

Таблица 2.1 – Анализ конкурентов

Критерий оценки	Проектная аптека	Среднестатистическая аптека	В баллах	
			Диабетика	Жизнь с диабетом
Разнообразный ассортимент товаров	3	1	3	3
Разнообразие фирм-производителей	3	1	2	2
Цена товара	3	2	2	2
Наличие сайта	3	2	3	3
Возможность доставки	1	1	3	1
Возможность получения врачебной консультации	3	1	3	1
Безналичный расчет	3	3	3	3
Сумма баллов	19	11	19	15

Среднестатистическая аптека обычно содержит узкий ассортимент товаров диабетического направления, чаще всего одной или двух фирм-производителей. В аптеке находится по 1-2 экземпляра продукции и завоз новой продукции осуществляется только после реализации предыдущей. Среднестатистические аптеки не оказывают услуг доставки и не консультирует врач. Зато в каждой аптеке есть безналичный расчет.

Организация «Диабетика» имеет собственный интернет-магазин, где представлен широкий перечень диабетических товаров разнообразных фирм-производителей. За отдельную плату возможна доставка. Есть безналичный расчет и что весьма важно для потенциального покупателя – имеется возможность получения консультации. На сегодняшний день «Диабетика» - это лидер рынка по продаже товаров для людей, страдающих диабетом.

Торговая фирма «Жизнь с диабетом» также имеет собственный сайт, на котором представлена разнообразная продукция, однако отсутствует возможность доставки и нельзя получить консультацию.

Проект аптеки диабетического направления предполагает наличие широкого ассортимента диабетических товаров, самых разных производителей, при этом цена на продукцию будет ниже среднерыночной, потому что сеть «Живика» не делает большую наценку на товары и лекарственные препараты. Как и все филиалы аптек «Живика», данная аптека будет иметь раздел на сайте, с наименованием и ценой товара, а также наличием его в аптеке. И что самое важное – благодаря наличию на территории больницы ЮУГМУ отделения «Диабетическая стопа», несколько раз в неделю будет вестись консультативный прием врача по поводу лекарств и товаров. Эти все факторы позволят выйти аптеке диабетического направления «Живика» на уровень лидеров рынка.

Новая аптека будет решать проблему – пациенты приобретают оборудование, а потом не могут найти расходные материалы к оборудованию, так как постоянно меняются фирмы-производители и в аптеки поставляются расходные материалы разных поставщиков.

## 2.3 Моделирование проекта

Предлагается к реализации инвестиционный проект открытия аптеки «Живика» диабетического направления. Задача такой аптеки – обеспечить страдающих диабетом максимально широким ассортиментом лекарств, медицинского оборудования и дерматологической косметики. В специализированной аптеке больных диабетом готовы проконсультировать, как выстроить свой режим, как регулировать соотношение нагрузки и отдыха, как выбрать правильное питание, косметику и лекарства.

Ассортимент аптеки будет состоять из следующих основных групп товаров:

- глюкометры;
- тест полоски;
- инсулиновые помпы;
- тонометры;
- автопрокалыватели;
- иглы;
- ланцеты;
- косметические средства;
- здоровое питание;
- сопутствующие товары.

Цель проекта – получить прибыль от реализации товаров диабетического направления, решая при этом такие задачи, как повышение масштаба профилактики и лечения диабета в Челябинске.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- а) составить календарный план реализации проекта;
- б) составить финансовый план, план по персоналу, план маркетинга;
- в) выявить спрос на продукцию;
- г) провести анализ и оценку эффективности проекта;
- д) провести анализ рисков.

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение цели проекта, составляется календарный план проекта. В таблице 2.2 представлен разработанный график проекта.

Таблица 2.2 – Календарный план проекта

Наименование работ	Начало	Окончание	Длит-ть, дни
Формулирование бизнес-идеи	01.06.2020	15.06.2020	14
Анализ отрасли и рынка	15.06.2020	30.06.2020	15
Анализ внешней среды	01.07.2020	15.07.2020	14
Описание микросреды	15.07.2020	25.07.2020	10
Проведение анализа финансового состояния предприятия	25.07.2020	30.07.2020	5
Разработка бизнес-плана	01.08.2020	31.08.2020	31
Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	01.09.2020	01.10.2020	30
Переговоры с клиникой ЮУГМУ об открытии аптеки на территории клиники	15.09.2020	13.10.2020	28
Подписание договора аренды	14.09.2020	16.10.2020	2
Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	16.10.2020	18.10.2020	2
Расчет сметы на ремонт	17.10.2020	19.10.2020	2
Проведение косметического ремонта помещения	19.10.2020	01.11.2020	13
Подбор оборудования	15.09.2020	30.09.2020	15
Покупка оборудования	01.10.2020	21.10.2020	20
Доставка оборудования	21.10.2020	25.10.2020	4
Установка оборудования	26.10.2020	31.10.2020	5
Размещение вакансий о наборе сотрудников	01.10.2020	04.10.2020	3
Отбор желающих	04.10.2020	01.11.2020	28
Найм персонала	30.10.2020	01.11.2020	2
Составление списка препаратов, для реализации в новой аптеке	01.10.2020	06.10.2020	5
Заказ препаратов поставщику	06.10.2020	11.10.2020	5
Доставка препаратов	11.10.2020	14.10.2020	3
Выкладка лекарственных препаратов	14.10.2020	31.10.2020	17
Разработка рекламной кампании	01.10.2020	06.10.2020	5
Проведение рекламной кампании	06.10.2020	31.10.2020	25
Открытие аптеки	02.11.2020		-

На рисунке 2.1 представлена диаграмма Ганта, в которой отображаются стоимость и последовательность этапов. Моделирование выполнено в программе Projekt Expert.

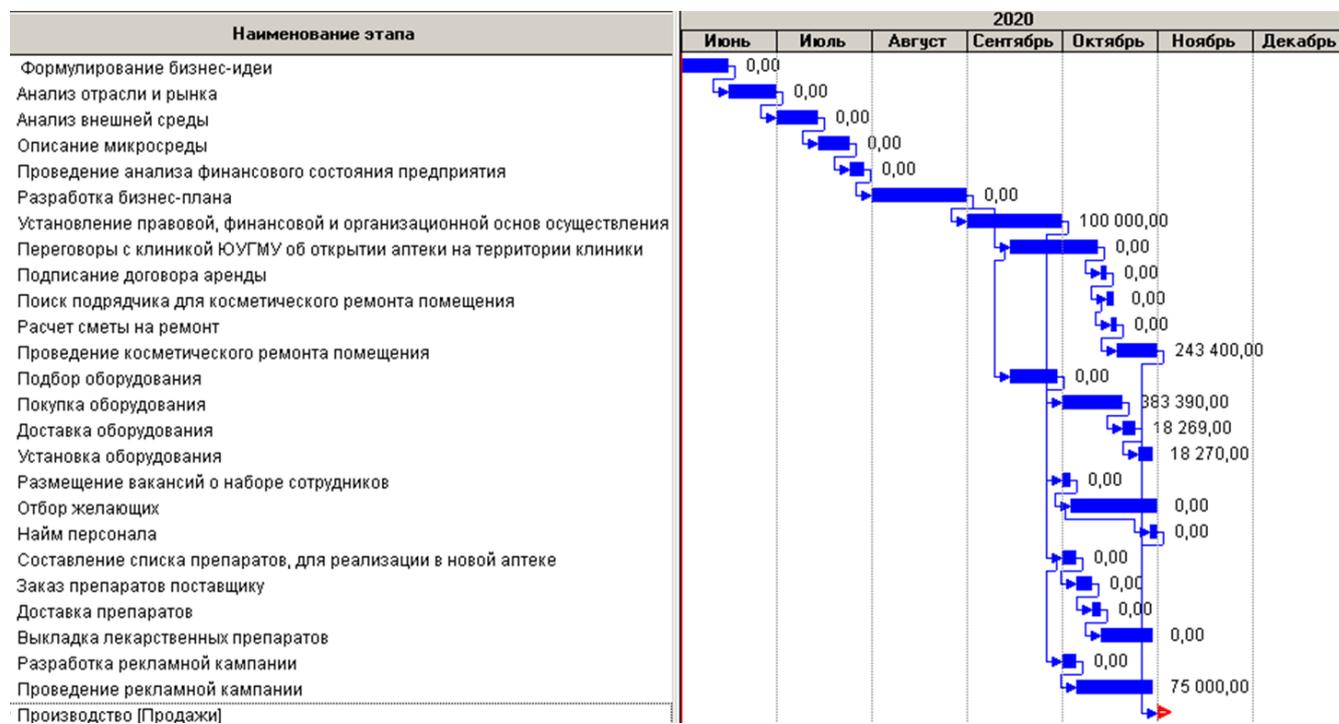


Рисунок 2.1 – График Ганта

Для реализации проекта с учетом инфляции нам понадобится 838 329 рублей.

Составим смету расходов, необходимых для открытия диабетической аптеки.

В первую очередь необходимо получить разрешения на открытие аптеки в данном помещении. Каких-либо особенных требований к регистрации аптечной организации как юридического лица нет. Заниматься фармацевтической деятельностью имеют право и индивидуальные предприниматели, если имеют фармацевтическое образование, и юридические лица (ООО, АО), зарегистрированные в налоговых органах в соответствии с Законодательством РФ. В нашем случае юридическое лицо уже есть – это ООО «Бета Живика». Единственный особенный пункт – получение от органа местного самоуправления «Решение об открытии нового аптечного учреждения» (иными словами

«Лицензию»). Наряду с Договором коммерческой концессии требуется ряд документов:

- фармацевтическая лицензия, дающая право на продажу лекарственных препаратов. Получить её можно в отделе лицензирования Министерства здравоохранения РФ по месту открытия аптеки;

- после того, как найдено помещение для аптеки и заключен договор аренды на определённый срок, понадобится разрешительная документация от надзорных служб: пожарной инспекции, санэпидемстанции;

- потребуются документы, подтверждающие трудовой опыт и стаж, а также квалификацию персонала. Фармацевт должен иметь профильное образование, уметь отвечать на вопросы покупателей и предоставлять грамотные профессиональные консультации о наличии лекарств в аптеке.

По общероссийскому классификатору видов экономической деятельности аптека диабетического направления будет иметь следующие коды:

- код ОКВЭД 52.31 – «Розничная торговля фармацевтическими товарами»;

- код ОКВЭД 52.32 – «Розничная торговля медицинскими товарами и ортопедическими изделиями»;

- код ОКВЭД 52.33 – «Розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами».

ООО «Бета Живика» уже открывала подобные аптеки, поэтому известна сумма расходов на правовые и организационные действия – 100 тысяч рублей.

Во-вторых, в помещении необходимо провести косметический ремонт. Помещение находится в одном из зданий медгородка по адресу: г. Челябинск, ул. Черкасская, 2. Ранее там располагались аптеки, какое-то время был склад, в прочие времена помещение пустовало. Необходимо освежить ремонт, повесить вывеску. Площадь помещения составляет 70 кв. м.

Для отделки стен и потолков используются материалы, допускающие влажную уборку с применением дезрастворов, например, водостойкие краски, эмали или кафельные глазурованные плитки светлого холодного тона (голубого, серого,

светло-зеленого), имеющие высокий коэффициент светоотражения. Пол должен быть покрыт керамическими неглазурованными плитками или линолеумом, швы между ними необходимо заварить. Окна должны иметь форточки, для возможности проветривания.

Ремонтная бригада берет за свои услуги 3 000 рублей за 1 кв. м. помещения. Значит бюджет ремонтных работ составляет 210 000 рублей. На приобретение материалов для ремонта понадобится еще 42 400 рублей (эмаль, напольная плитка):

– расход краски составляет 23 литра, стоимость 20 литров 1400 рублей, еще 3 литра придется докупить, стоимость составит 500 рублей;

– плитка напольная, стоимость за 1 кв.м. составляет 450 рублей, значит стоимость плитки на аптеку составит 31 500 рублей.

На рисунке 2.2 представим распределение площади аптеки.

Общая площадь	Торговый зал	Помещения хранения	Помещения приемки	Помещения персонала	Шкаф для хозинвентаря	Кабинет руководителя	Гардеробная	Санузел
70	35	10	4	8	2	6	3	2

Рисунок 2.2 – Распределение площади аптеки

Следующий этап – это приобретение оборудования. Для экспозиции лекарств необходимы застекленные стеллажи, а для их хранения – шкафы и холодильники. Можно купить готовое оборудование, можно изготовить под заказ. Требования к материалу, из которого изготовлено оборудование, такие же, как и к отделочным материалам: они должны выдерживать чистку с применением различных моющих средств и дезрастворов. Таковыми материалами являются стекло, дерево, металл, пластик.

В таблице 2.3 представим список необходимого оборудования для открытия новой аптеки.

Таблица 2.3 – Необходимое оборудование

Наименование	Цена за ед.	Количество, шт.	В рублях
			Сумма
Аптечные витрины с лайтбоксом	9 610	3	28 830
Аптечные витрины без лайтбокса	8 480	3	25 440
Аптечные прилавки	6 040	1	6 040
Аптечные шкафы для хранения	15 960	3	47 880
Аптечные стеллажи для хранения	14 470	2	28 940
Аптечные стеллажи с дверками	7 770	2	15 540
Аптечный стол для персонала	3 910	1	3 910
Кассовый модуль	5 890	1	5 890
Витрина пристенная	22 620	1	22 620
Холодильники	16 300	3	48 900
Кассовое оборудование (POS-терминал)	21 600	1	21 600
Персональный компьютер	25 000	2	50 000
Принтер для печати	5 400	1	5 400
Стулья	1 500	3	4 500
Шкаф для одежды	4 900	1	4 900
Мебель в кабинет руководителя	15 000	1	15 000
Термометры, гигрометры	5 000	1	5 000
Уборочный инвентарь	3 000	1	3 000
Одежда для работников	2 500	4	10 000
Кондиционер	30 000	1	30 000
Итого			383 390

В целом, оборудование аптеки обойдется в 383 390 рублей. Продавец мебели – фабрика торговой мебели «Вика». Поставщик холодильного оборудования – «Логотек Трейд». Продавец кассового оборудования – организация «Первый бит». Продавец кондиционера предприятие «BeCompact Shop».

Затраты на доставку, сборку и установку всего оборудования составят еще 10% от стоимости, кроме термометров, гигрометров, уборочного инвентаря и одежды для работников, то есть 36 539 рублей.

Компьютерные программы учета, заказа, анализа будут установлены специалистами ООО «Бета Живика», за них платить не нужно.

Рассчитаем расходы на наружную рекламу:

- печать баннера размерами 3 х 6 м. стоит 4000 рублей, необходима 1 шт.;
- стоимость вывески составляет 104 000 рублей изготовление, 5 000 рублей монтаж, итого 109 000 рублей.

В качестве рекламы будет заказан сюжет по местному ТВ. Размещение коммерческого сюжета до 2 минут в программе «Новости». Бюджет на рекламу составит 75 000 рублей.

В таблице 2.4 представим инвестиционные затраты на проект.

Таблица 2.4 – Инвестиционные расходы

Наименование работ	В рублях	
	Стоимость	
Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	100 000	
Проведение косметического ремонта помещения	210 000	
Материалы для ремонта	33 400	
Покупка оборудования	383 390	
Доставка и установка оборудования	36 539	
Проведение рекламной кампании	75 000	
Итого	838 329	

У предприятия имеются денежные средства в размере 111 667 тысяч рублей, поэтому инвестиционный проект будет финансироваться за собственный счет, без привлечения заемного капитала.

Рассмотрим налоговое окружение проекта. Согласно п. 1 и 2 ст. 346.20 НК РФ при применении УСНО законами субъектов РФ в зависимости от категорий налогоплательщиков могут быть установлены налоговые ставки:

- при применении объекта «доходы» – в пределах от 1 до 6%;
- при применении объекта «доходы минус расходы» – в пределах от 5 до 15%.

Выбираем объект «доходы минус расходы» со ставкой 15%.

Аптечные организации за исключением организаций, имеющих право на освобождение от обязанностей налогоплательщика в соответствии со статьей 145 НК РФ или перешедших на УСНО или ЕНВД, являются плательщиками налога на добавленную стоимость. Также страховые взносы по ставке 30%.

При составлении плана продаж необходимо учитывать сезонность. По статистике:

- на I квартал приходится 27% от всего товарооборота;
- на II квартал – 23%;
- на III квартал – 22%;
- на IV квартал – 28%.

Аптека проекта будет иметь диабетическое направление, но также реализовать прочие лекарственные средства, общего пользования.

По проекту новая аптека начинает работу с ноября месяца, в этот период увеличивается спрос на лекарственные препараты, за счет повышения простудных заболеваний.

По данным сети «Живика», ежемесячная выручка аптеки варьируется от 1 200 до 1920 тысяч рублей. На размер выручки влияет проходимость, сезонность, наличие других аптек в округе. Составим прогноз выручки проекта на расчетный срок 2020-2021 год. Предположим, что первое время спрос будет низкий, а через 4 месяца достигнет средних значений. В таблице 2.5 представлен прогнозный план продаж.

Таблица 2.5 – План продаж

Период	В рублях	
	2020 год	2021 год
I квартал	–	2 592 000
II квартал	–	4 305 600
III квартал	–	4 118 400
IV квартал	2 688 000	5 241 600
Итого	2 688 000	16 257 600

Прогнозная выручка за первый год проекта составит 2 688 тысяч рублей, аптека проработает всего два месяца в 2020 году. За полный 2021 год прогнозная выручка составит 16 257,6 тысяч рублей.

Разработаем план по персоналу. В таблице 2.6 представим должности и размеры оплаты труда необходимого персонала.

Таблица 2.6 – План по персоналу

В рублях		
Должность	Оплата труда	Фонд оплаты труда, с учетом социальных отчислений
Заведующий аптекой	35 000	45 500
Фармацевт	23 000	29 900
Фармацевт	23 000	29 900
Санитарка	15 000	19 500
Врач-консультант	9 000	11 700
Итого	105 000	136 500

Для работы в аптеке необходимо иметь фармацевтическое образование. Это условие обязательно для всех, кроме санитарок. Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 105 000 рублей. Социальные отчисления составят 31 500 рублей. График работы заведующего и санитарки – пятидневка, фармацевты работают посменным графиком. При графике работы аптеки с 8 до 20 часов, санитарка работает с 12 до 15 часов и с 18 до 20 часов. Врач-консультант выходит 3 раза в неделю на 3 часа, то есть за месяц рабочее время врача-консультанта составит примерно 36 часов. Оплата за час работы врача-консультанта составляет 250 рублей, средняя ежемесячная оплата составит 9 000 рублей.

Постоянные затраты аптеки стабильны при изменении товарооборота, к ним относятся оклады сотрудников, износ основных средств, аренда помещения, транспортные расходы, расходы на электроэнергию, расходы на содержание инвентаря. Поэтому их можно запланировать исходя из фактической суммы

расходов. За аренду помещения плата составляет 40 000 рублей в месяц. Транспортные расходы составляют 6 000 рублей в месяц, за эту сумму осуществляется доставка документов из офиса в аптеку 3 раза в неделю, при учете что стоимость одной доставки транспортной компанией составляет 500 рублей. Расходы на электроэнергию заложены в размере 2000 рублей в месяц. Расходы на содержание инвентаря – это расходы на средства для мытья, сменные губки, тряпки и прочие хозтовары, ежемесячный бюджет 1500 рублей.

В таблице 2.7 составим постоянные расходы.

Таблица 2.7 – Постоянные расходы проекта

Статья расхода	В рублях	
	Сумма за месяц	Сумма за год
Арендные платежи	40 000	480 000
Оплата труда	105 000	1 260 000
Социальные отчисления	31 500	378 000
Коммунальные платежи	600	7 200
Транспортные расходы	6 000	72 000
Расходы на электроэнергию	2 000	24 000
Расходы на содержание инвентаря	1 500	18 000
Итого	186 600	2 239 200

Постоянные ежемесячные расходы диабетической аптеки составят 186 600 рублей. Наиболее значимые статьи расхода – это оплата труда сотрудников и аренда помещения.

Рассмотрим переменные расходы. Переменные издержки возрастают или уменьшаются пропорционально товарообороту. К переменным издержкам относятся расходы на приобретение лекарственных препаратов и расходы на упаковку товара, на этикетку. Главная статья – это приобретение лекарственных средств, которым будет торговать аптека. Торговая сеть «Живика» не делает большую наценку на товары, чаще всего наценка составляет 35-40%. При

прогнозировании проекта примем к расчету 35% надбавку, для расчета расходов на приобретение лекарственных средств. Расходы на упаковку и этикетку составляют 0,1% от себестоимости товара (цена поставщика).

В таблице 2.8 представим переменные расходы проекта.

Таблица 2.8 – Переменные расходы проекта

Статья расхода	В рублях	
	2020 год	2021 год
Приобретение лекарственных препаратов (цена поставщика)	1 991 112	12 042 670
Расходы на этикетку, упаковку товара	2 688	16 258
Итого	1 993 800	12 058 928

Составим прогнозный отчет о финансовых результатах проекта – таблица 2.9. В первый год себестоимость увеличивается на сумму приобретенного оборудования, так как оно не амортизируется, а сразу списывается на себестоимость.

Таблица 2.9 – Отчет о финансовых результатах

Показатели	В рублях		
	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	2021г.
Выручка	0	2 688 000	16 257 600
Себестоимость продаж	0	2 263 000	13 674 128
Валовая прибыль	0	425 000	2 583 472
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	104 000	624 000
Прибыль (убыток) от продаж	0	321 000	1 959 472
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	100 000	738 329	0
Прибыль до налогообложения	-100 000	-417 329	1 959 472
Текущий налог на прибыль	0	0	216 321
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	100 000	925 050
Прочее	0	0	0
Чистая прибыль	-100 000	-517 329	818 100

В таблице 2.10 представлен отчет о движении денежных средств. Для более детальных расчетов приведем данные поквартально за весь срок реализации проекта.

Таблица 2.10 – Отчет о движении денежных средств

В тыс. руб.

	июнь 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.
Поступления от продаж	–	–	2 688	2 592	4 306	4 118	5 242
Затраты на материалы и комплектующие	–	–	1 994	1 922,5	3 194	3 055	3 888
Затраты на сдельную заработную плату	–	–	–	–	–	–	–
Суммарные прямые издержки	–	–	1 994	1 922,5	3 194	3 055	3 888
Общие издержки	–	–	100	150	150	150	150
Затраты на персонал	–	–	210	315	315	315	315
Суммарные постоянные издержки	–	–	310	465	465	465	465
Другие поступления	–	–	–	–	–	–	–
Другие выплаты	–	–	–	–	–	–	–
Налоги	–	–	63	94,5	94,5	166,5	199
Кэш-фло от операционной деятельности	–	–	321	109,6	552	431,7	689,3
Затраты на приобретение активов	–	–	–	–	–	–	–
Другие издержки подготовительного периода	–	100	738	–	–	–	–
Поступления от реализации активов	–	–	–	–	–	–	–
Доходы от инвестиционной деятельности	–	–	–	–	–	–	–
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	–	-100	-738	–	–	–	–
Собственный капитал	–	–	–	–	–	–	–
Займы	–	–	–	–	–	–	–
Выплаты в погашение займов	–	–	–	–	–	–	–
Выплаты процентов по займам	–	–	–	–	–	–	–
Кэш-фло от финансовой деятельности	–	–	–	–	–	–	–
Баланс наличности на начало периода	111 667	111 667	111 567	111 150	111 259	111 811	112 243
Баланс наличности на конец периода	111 667	111 567	111 150	111 259	111 811	112 243	112 932

Баланс наличности на начало периода у предприятия составляет 111 667 тысяч рублей, предложенный инвестиционный проект составляет малую долю, поэтому кассовых разрывов нет, также как и недостатка средств. Баланс наличности на конец рассматриваемого периода составит 112 932 тысячи рублей.

При реализации проекта используется собственный запас денежных средств, поэтому для обоснования ставки дисконтирования целесообразно использовать модель САМР (модель оценки капитальных активов), позволяющую оценить стоимость собственного капитала. Рассчитывается по формуле 2.1 [4]:

$$R_e = R_g + \beta(R_m - R_g), \quad (2.1)$$

где  $R_e$  – ставка доходности собственного капитала;

$R_g$  – безрисковая ставка доходности;

$\beta$  – коэффициент «бета»;

$R_m$  – средняя доходность фармацевтического рынка.

Средняя ставка доходности отрасли рассчитывается по формуле 2.2 [4]:

$$1 + R_m = (1 + \frac{E_m}{100}) / (1 + \frac{i}{100}), \quad (2.2)$$

где  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$i$  – уровень инфляции;

$E_m$  – средняя доходность ПИФов.

Безрисковая ставка доходности принята равной 10 %, в качестве данной ставки взята годовая доходность государственных ценных бумаг в 2019 году. Коэффициент  $\beta$  для фармацевтического рынка равен 1. Официальный уровень инфляции в России за 2019 год составляет 3% годовых.

Ставка доходности отрасли принята на основе средней ставки доходности ПИФов. По данным Сбербанка, доходность некоторых фондов такова:

- ПИФ «Сбербанк» имеет годовую доходность 14,75%;
- ПИФ «Промсвязь» имеет годовую доходность 36,23%;
- ПИФ «Капитал» имеет годовую доходность 10,19%;

Средняя доходность ПИФов равна 20,39%.

Рассчитаем ставку дисконтирования.

$$R_m = \frac{1 + \frac{20,39}{100}}{1 + \frac{3}{100}} - 1 = 16,88\%$$

$$R_e = 10 + 1 \cdot (16,88 - 10) = 16,88\%$$

Таким образом, ставка дисконтирования равна 16,88%.

Анализ эффективности реализации проекта проводится с помощью ряда критериев оценки инвестиционных проектов – чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP), дисконтированный срок окупаемости (DPP), средняя норма рентабельности (ARR).

Показатель NPV инвестиционного проекта позволяет определить, какой доход получит инвестор в денежном выражении вследствие своих инвестиций. При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным. Чистая приведенная стоимость (NPV) рассчитывается по следующей формуле (2.3) [4]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.3)$$

где  $C_t$  – чистый денежный поток по проекту;

$I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период проекта.

Индекс доходности (PI) показывает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу – формула (2.4) [4]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2.4)$$

Если индекс доходности больше единицы – проект следует реализовать.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю, то есть внутренняя норма рентабельности характеризует ожидаемую доходность проекта и определяется из следующего соотношения (2.5) [4]:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 + NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.5)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1$  больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2$  меньше 0.

Если ставка дисконтирования меньше внутренней нормы рентабельности – проект стоит принять к реализации.

Простой срок окупаемости (PP) – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле (2.6) [4]:

$$PP = \frac{I}{CF} \cdot n, \quad (2.6)$$

где  $n$  – расчетный срок.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) рассчитывается по формуле (2.7) [4]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}. \quad (2.7)$$

Интегральные показатели эффективности инвестиционного проекта приведена на рисунке 2.3.

The screenshot shows a window titled "Эффективность инвестиций" with the following data:

Рубли	
Длительность проекта	19 мес.
Период расчета	19 мес.
Ставка дисконтирования	16,88 %
Период окупаемости - PB	13 мес.
Дисконтированный период окупаемости - DPB	13 мес.
Средняя норма рентабельности - ARR	158,50 %
Чистый приведенный доход - NPV	1 077 027
Индекс прибыльности - PI	2,28
Внутренняя норма рентабельности - IRR	3 195,00 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	81,70 %
Длительность - D	1,03 лет

Рисунок 2.3 – Интегральные показатели эффективности проекта

Расчетный период проекта составил 19 месяцев, через 13 месяцев проект начнет приносить прибыль. За весь расчетный период чистая приведенная стоимость составляет 1 077 тысяч рублей. Внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования, а индекс доходности выше единицы. MIRR определяет внутреннюю норму рентабельности инвестиционного проекта с учетом возможного вложения свободных денежных средств, образующихся в ходе реализации проекта, под определенную ставку, отличную от ставки дисконтирования денежного потока, генерируемого проектом и составляет 81,7%. Все это свидетельствует о прибыльности проекта и целесообразности его реализации.

## 2.4 Риски проекта

Под рисками инвестиционных проектов понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности [12].

Проведем анализ рисков методом расчета точки безубыточности. Точка безубыточности – это объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль [30].

В таблице 2.11 представлен расчет точки безубыточности проекта.

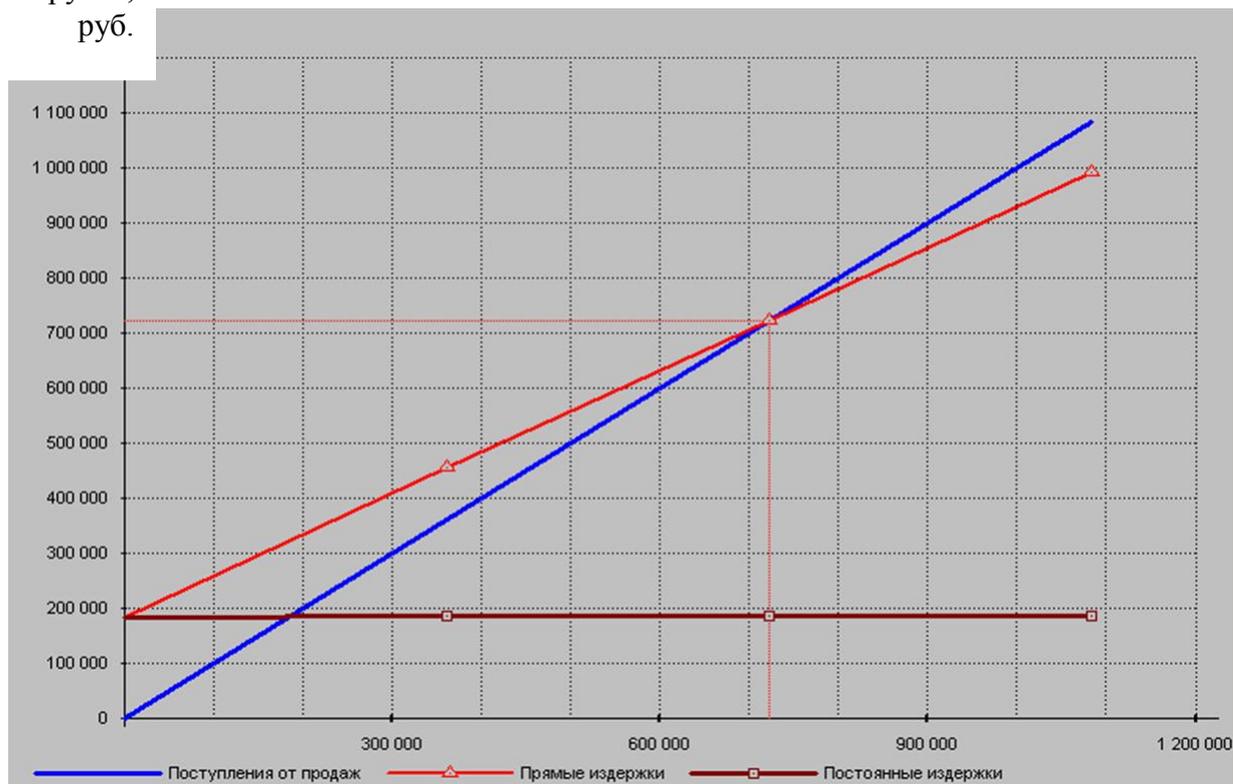
Таблица 2.11 – Анализ рисков методом безубыточности

Наименование	В рублях	
	2020 год	2021 год
Выручка	2 688 000	16 257 600
Постоянные затраты	373 200	2 239 200
Переменные затраты	1 993 800	12 058 928
Маржинальный доход	694 200	4 198 672
Коэффициент маржинального дохода	0,26	1
Точка безубыточности в денежном выражении	1 445 061	8 670 366
Точка безубыточности в денежном выражении в месяц	481 687	2 890 122
Запас финансовой прочности, в процентах	47	47

Безубыточный объем продаж проекта составил 1 445 тысяч рублей за первый год и 8 670 тысяч рублей за второй год проекта. В то время как прогнозируемая валовая выручка составляет 2 688 тысяч рублей в первом году и 16 257 тысяч рублей во второй год. Безубыточная валовая выручка на 47% меньше прогнозной – это значение является запасом финансовой прочности проекта.

На рисунке 2.4 представим график точки безубыточности проекта.

Выручка,  
руб.



Плановый объем продаж, руб.

Рисунок 2.4 – График безубыточности

График безубыточности показывает, что при выручке свыше 720 тысяч рублей инвестиционный проект начнет приносить прибыль.

Анализ чувствительности – это стандартный метод количественного анализа, который заключается в изменении значений критических параметров, подстановке их в финансовую модель мероприятия и расчете показателей эффективности мероприятия при каждом таком изменении [4]. Анализ чувствительности проекта приведен в таблице 2.12. Диапазон прогнозов взят в изменении на 5% и 10% от ожидаемого состояния. В качестве факторов зависимости выбраны:

- объем сбыта;
- цена сбыта;
- прямые издержки;
- общие издержки;
- зарплата персонала.

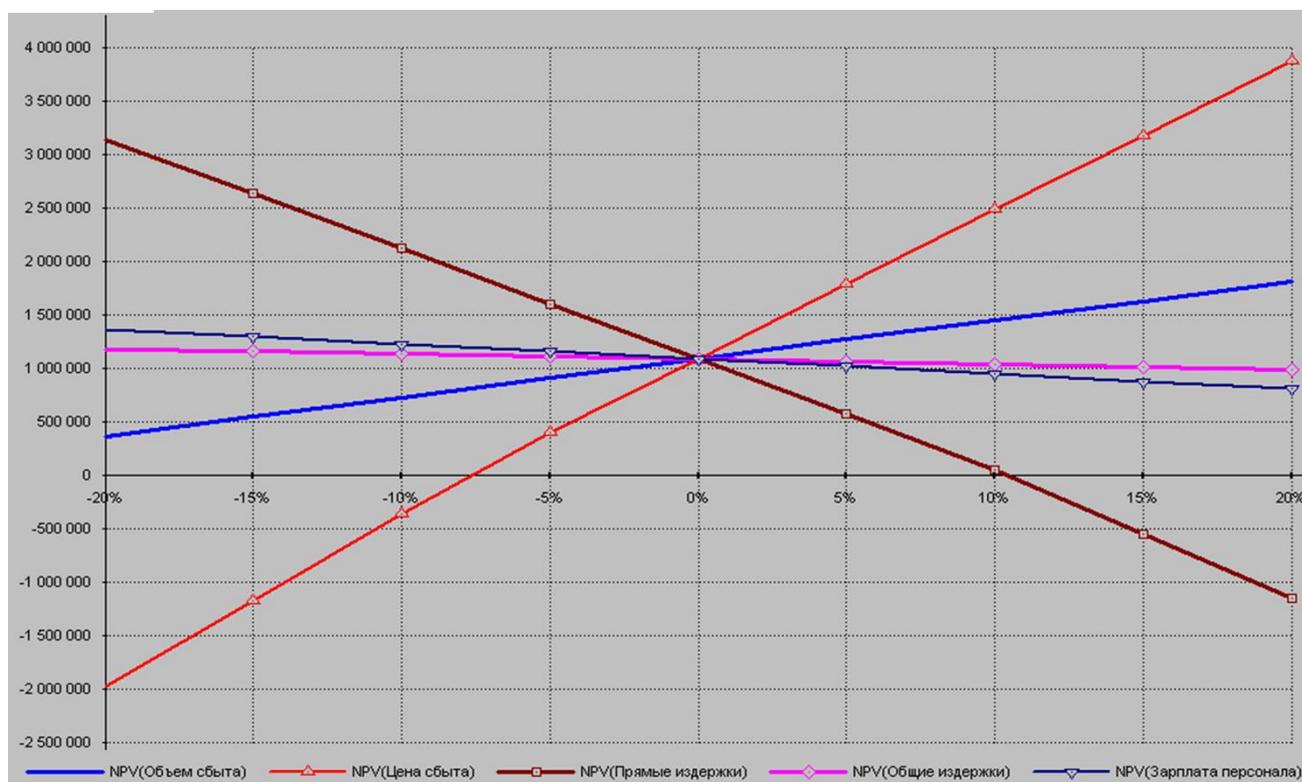
Таблица 2.12 – Анализ чувствительности проекта

В тыс. руб.

Фактор зависимости	Диапазон изменений				
	-10%	-5%	0%	5%	10%
Объем сбыта	725	905	1 077	1 264	1 444
Цена сбыта	-375	389	1 077	1 780	2 476
Прямые издержки	2 116	1 601	1 077	569	41
Общие издержки	1 136	1 110	1 077	1 059	1 034
Зарплата персонала	1 224	1 154	1 077	1 015	945

На рисунке 2.5 представлен график чувствительности.

NPV, руб.



Изменения, %

Рисунок 2.5 – График чувствительности проекта

Анализ чувствительности показывает, что наиболее всего чистый приведенный доход зависит от цены и прямых издержек. При снижении цены более чем на 7,5% чистая приведенная стоимость становится отрицательной. Если прямые издержки увеличатся более чем на 10,5%, то также проект станет убыточным.

Метод Монте-Карло позволяет проводить количественную оценку проектных рисков и сопоставлять различные альтернативные сценарии проекта [4]. На рисунках 2.6 и 2.7 представлены окна ввода данных для проведения анализа рисков методом Монте-Карло.

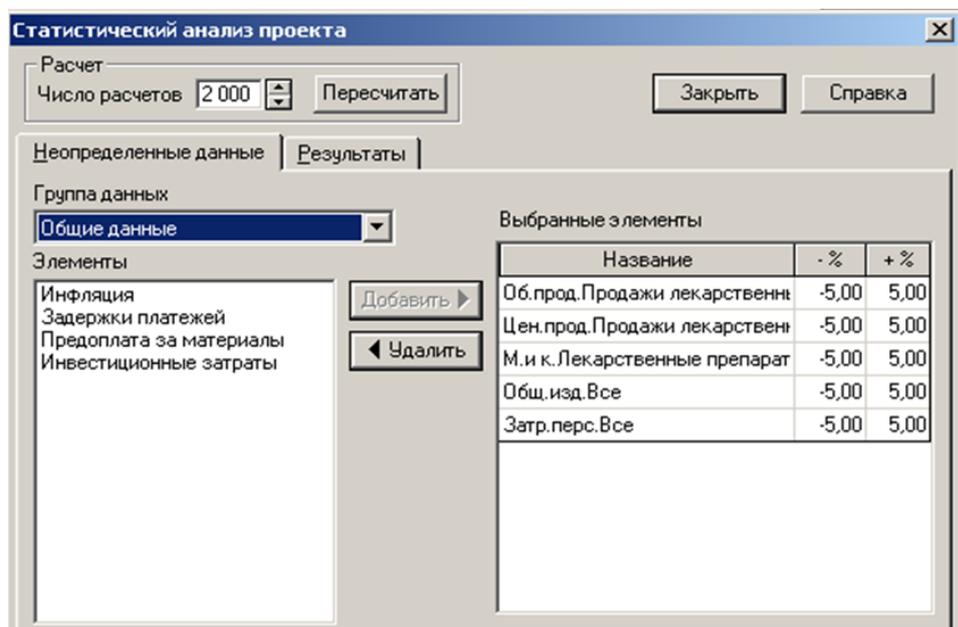


Рисунок 2.6 – Окно ввода информации для метода Монте-Карло

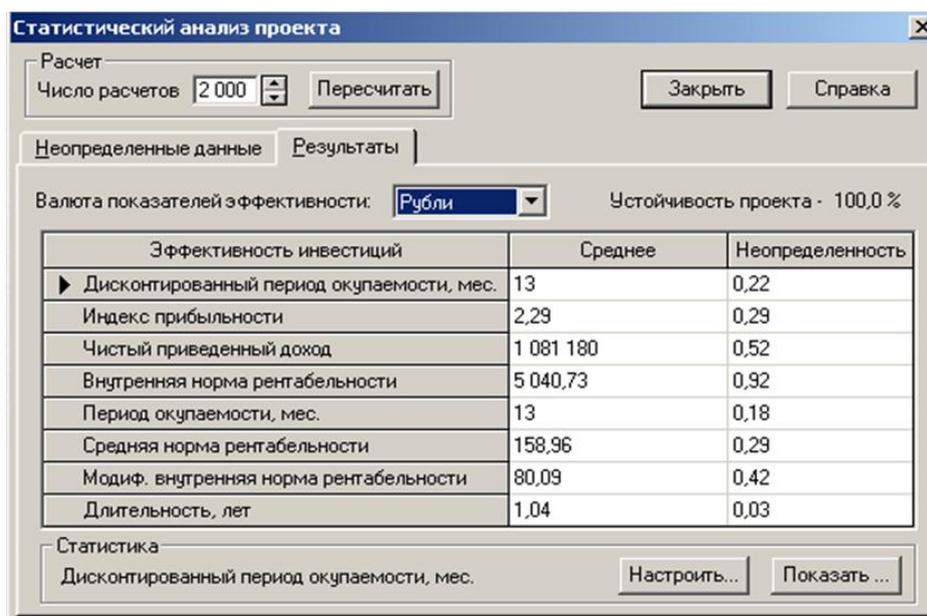
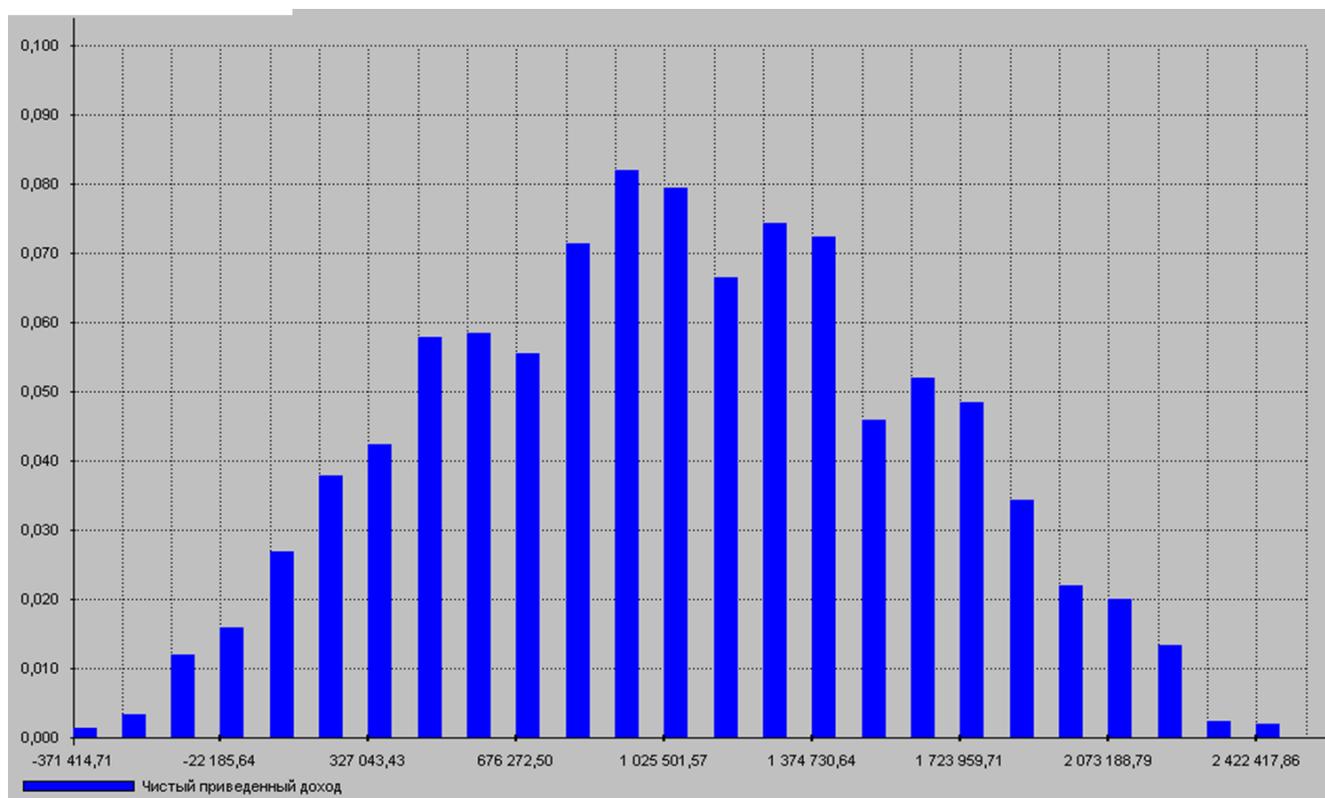


Рисунок 2.7 – Окно ввода информации для метода Монте-Карло

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» после 2000 пересчетов представлены на рисунке 2.8.

#### Неопределенность



NPV, руб.

Рисунок 2.8 – Анализ Монте-Карло по показателю «Чистый приведенный доход»

Имитационное моделирование проводилось с помощью программы «Project Expert». По результатам анализа рисунка 2.8 можно сделать вывод, что чистый приведенный доход в основном будет положительный. Отрицательный ЧПД возможен лишь в случае отсутствия посетителей, но вероятность этого события мала.

Риски проекта находятся в допустимых рамках и свидетельствуют о реалистичности его эффективной реализации.

По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

## 2.5 Система управления проектом

Построение сетевого графика проекта. Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.8).

$$t_{ij\text{ож}} = 0,6 \cdot t_{ij\text{мин}} + 0,4 \cdot t_{ij\text{макс}}, \quad (2.8)$$

где  $t_{ij\text{ож}}$  – ожидаемая продолжительность работы;

$t_{ij\text{макс}}$  – максимальная оценка продолжительности работы;

$t_{ij\text{мин}}$  – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.9).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij\text{макс}} - t_{ij\text{мин}}), \quad (2.9)$$

где  $\sigma_{ij}$  – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.10).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.10)$$

где  $D_{ij}$  – дисперсия.

В таблице 2.13 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика. Графическое изображение сетевого графика проекта открытия специализированной аптеки диабетического направления представлено в приложении В на рисунке В.1.

Таблица 2.13 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ СГ  
В днях

Но- мер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij}$ мин	$t_{ij0}$ ж	$t_{ij}$ макс	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
1	0,1	Формулирование бизнес-идеи	12	14	16	0,8	0,64
2	1,2	Анализ отрасли и рынка	13	15	17	0,8	0,64
3	2,3	Анализ внешней среды	12	14	16	0,8	0,64
4	3,4	Описание микросреды	8	10	12	0,8	0,64
5	4,5	Проведение анализа финансового состояния предприятия	3	5	7	0,8	0,64
6	5,6	Разработка бизнес-плана	29	31	33	0,8	0,64
7	6,7	Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	28	30	32	0,8	0,64
8	6,8	Переговоры с клиникой ЮУГМУ об открытии аптеки на территории клиники, подписание договора аренды	26	28	30	0,8	0,64
9	6,9	Подбор оборудования	14	15	16	0,4	0,16
10	7,10	Составление списка препаратов, для реализации в новой аптеке	4	5	6	0,4	0,16
11	7,11	Размещение вакансий о наборе сотрудников	2	3	4	0,4	0,16
12	7,14	Разработка рекламной кампании	4	5	6	0,4	0,16
13	8,12	Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	1	2	3	0,4	0,16
14	9,15	Покупка оборудования	18	20	22	0,8	0,64
15	10,13	Заказ препаратов поставщику	4	5	6	0,4	0,16
16	11,16	Отбор желающих	26	28	30	0,8	0,64
17	12,17	Расчет сметы на ремонт	1	2	3	0,4	0,16
17	13,18	Доставка препаратов	2	3	4	0,4	0,16
18	14,20	Проведение рекламной кампании	23	25	27	0,8	0,64
19	15,19	Доставка оборудования	2	4	6	0,8	0,64
20	16,20	Найм персонала	1	2	3	0,4	0,16
21	17,20	Проведение косметического ремонта помещения	11	13	15	0,8	0,64
22	18,20	Выкладка лекарственных препаратов	15	17	19	0,8	0,64
23	19,20	Установка оборудования	4	5	6	0,4	0,16
24	20,21	Открытие аптеки	1	1	1	0	0

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	14	14	0
2	29	29	0
3	43	43	0
4	53	53	0
5	58	58	0
6	89	89	0
7	119	119	0
8	117	135	18
9	104	123	19
10	124	127	3
11	122	122	0
12	119	137	18
13	129	132	3
14	124	127	3
15	124	143	19
16	150	150	0
17	121	139	18
18	132	135	3
19	128	147	19
20	152	152	0
21	153	153	0

Рассчитаем параметры работ сетевого графика.

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.11).

$$T_{рнij} = T_{pi}, \quad (2.11)$$

где  $T_{рнij}$  – ранний срок начала работы;

$T_{pi}$  – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.12).

$$T_{\text{пн}ij} = T_{\text{п}j} - t_{ij\text{ож}}, \quad (2.12)$$

где  $T_{\text{пн}ij}$  – поздний срок начала работы;

$T_{\text{п}j}$  – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.13).

$$T_{\text{ро}ij} = T_{\text{р}i} + t_{ij\text{ож}}, \quad (2.13)$$

где  $T_{\text{ро}ij}$  – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.14).

$$T_{\text{по}ij} = T_{\text{п}j}, \quad (2.14)$$

где  $T_{\text{по}ij}$  – поздний срок окончания работы;

$T_{\text{п}j}$  – поздний срок свершения конечного события.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.15).

$$R_{\text{П}ij} = T_{\text{п}j} - T_{\text{р}i} - t_{ij\text{ож}}, \quad (2.15)$$

где  $R_{\text{П}ij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.16).

$$R^1_{\text{п}ij} = T_{\text{п}j} - T_{\text{п}i} - t_{ij\text{ож}}, \quad (2.16)$$

где  $R_{pij}^1$  – частный резерв времени I рода;

$T_{pi}$  – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.17).

$$R_{pij}^2 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ijож}, \quad (2.17)$$

где  $R_{pij}^2$  – частный резерв времени II рода;

$T_{pj}$  – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.18).

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ijож}, \quad (2.18)$$

где  $R_{Cij}$  – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.19).

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.19)$$

где  $K_{Hij}$  – коэффициент напряженности;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$  – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: критическая зона, если  $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$ ; промежуточная

зона, если  $0,5 \leq K_{Нij} < 0,8$ ; резервная зона, если  $K_{Нij} < 0,5$ . Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	$t_{ijож}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Нij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	14	0	14	14	0	0	0	0	0	1
1,2	15	14	29	29	14	0	0	0	0	1
2,3	14	29	43	43	29	0	0	0	0	1
3,4	10	43	53	53	43	0	0	0	0	1
4,5	5	53	58	58	53	0	0	0	0	1
5,6	31	58	89	89	58	0	0	0	0	1
6,7	30	89	119	119	89	0	0	0	0	1
6,8	28	89	135	117	107	18	18	0	0	0,71
6,9	15	89	123	104	108	19	19	0	0	0,7
7,10	5	119	127	124	122	3	3	0	0	0,95
7,11	3	119	122	122	119	0	0	0	0	1
7,14	5	119	127	124	122	3	3	0	0	0,95
8,12	2	117	137	119	135	18	0	0	-18	0,71
9,15	20	104	143	124	123	19	0	0	-19	0,7
10,13	5	124	132	129	127	3	0	0	-3	0,95
11,16	28	122	150	150	122	0	0	0	0	1
12,17	2	119	139	121	137	18	0	0	-18	0,71
13,18	3	129	135	132	132	3	0	0	-3	0,95
14,20	25	124	152	149	127	3	0	3	0	0,95
15,19	4	124	147	128	143	19	0	0	-19	0,7
16,20	2	150	152	152	150	0	0	0	0	0,95
17,20	13	121	152	134	139	18	0	18	0	0,71
18,20	17	13	152	30	135	122	0	122	0	0,95
19,20	5	128	152	133	147	19	0	19	0	0,7
20,21	1	152	153	153	152	0	0	0	0	1

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом. Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.20).

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.20)$$

где  $K_C$  – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$  – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$  – количество событий сетевого графика.

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.21).

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.21)$$

где  $p$  – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$  – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле 2.22.

$$z = \left| \frac{T_d - T_{\text{кр}}}{\sigma(T_{\text{кр}})} \right|, \quad (2.22)$$

где  $z$  – нормальное отклонение;

$T_d$  – директивный срок;

$T_{\text{кр}}$  – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{\text{кр}})$  – среднеквадратическое отклонение продолжительности пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5. Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика на столько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	25
Число событий (включая исходное)	22
Коэффициент сложности сети ( $K_C$ )	1,14
Директивный срок свершения события ( $T_d$ ), дни	153
Продолжительность критического пути ( $T_{кр}$ ), дни	152
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ( $D_{кр}$ )	5,44
Среднеквадратическое отклонение ( $\sigma(T_{кр})$ )	7,2
Нормальное отклонение ( $z$ )	0,1388
Значение нормированной функции Лапласа ( $F(z)$ )	0,0557
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку ( $p$ )	0,6

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта. План вех проекта представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
6	Разработан бизнес-план	31.08.2020
7	Установлены правовые, финансовые и организационные основы осуществления проекта	01.10.2020
14	Разработана рекламная кампания	06.10.2020
13	Заказаны препараты у поставщика	11.10.2020
12	Определен подрядчик для проведения косметического ремонта помещения	18.10.2020
15	Оборудование закуплено	21.10.2020
20	Персонал нанят	01.11.2020
21	Аптека открыта	02.11.2020

На рисунке 2.9 представлена организационная структура управления новой аптеки диабетического направления.

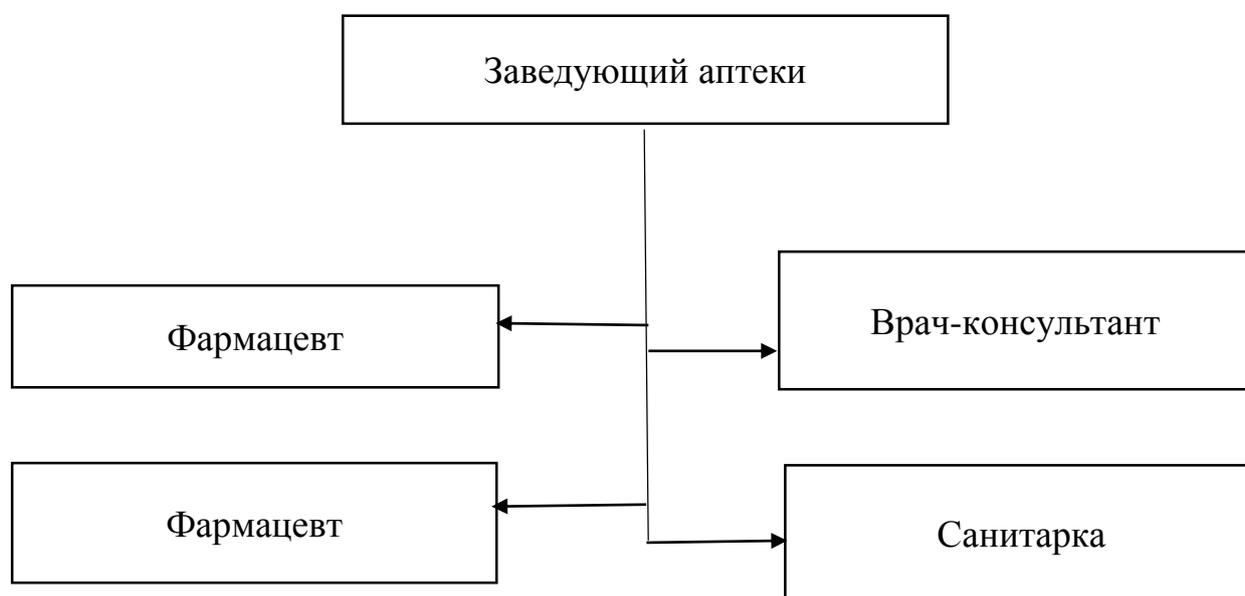


Рисунок 2.9 – Организационная структура

Вид организационной структуры – линейный. В линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз». Преимущества линейной структуры заключаются в следующем:

- наблюдается четкое разграничение ответственности и компетенции;
- характерна простота контроля;
- наблюдаются простые иерархические коммуникации;
- персонализированная ответственность.

Недостатки такой структуры:

- предъявляются высокие профессиональные требования к руководителю;
- большая нагрузка руководителя;

Заведующий аптеки осуществляет весь спектр управленческих функций в отношении подчиненного ему звена: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу, контролирует ход ее выполнения и вносит необходимые коррективы.

Матрица разделения административных задач управления представляет собой инструмент, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления, а также анализируются количественные показатели организации выполнения работ [4]. В таблице 2.18 представлена матрица ответственности проекта. Участники проекта делятся на исполнителей (И) и контролеров (К) работ по реализации проекта.

Таблица 2.18 – Матрица РАЗУ

Наименование работ	Участники проекта			
	Руководитель	Маркетолог	Экономист	Юрист
Формулирование бизнес-идеи	И	–	–	–
Анализ отрасли и рынка	К	И	–	–
Анализ внешней среды	К	И	–	–
Описание микросреды	К	И	–	–
Проведение анализа финансового состояния предприятия	К	–	И	–
Разработка бизнес-плана	К	И	И	И
Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	К	–	–	И
Переговоры с клиникой ЮУГМУ об открытии аптеки на территории клиники	К	И	–	И
Подписание договора аренды	К	–	–	И
Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	К	–	И	–
Расчет сметы на ремонт	К	–	И	–
Проведение косметического ремонта помещения	К	–	–	–
Подбор оборудования	К	–	И	–
Покупка оборудования	К	–	И	–
Доставка оборудования	К	–	–	–
Установка оборудования	К	–	–	–
Размещение вакансий о наборе сотрудников	К	–	И	–
Отбор желающих	И	–	–	–
Найм персонала	И	–	–	–
Составление списка препаратов, для реализации в новой аптеке	К	И	И	–
Заказ препаратов поставщику	К	–	И	–
Доставка препаратов	К	–	–	–
Выкладка лекарственных препаратов	К	–	–	–
Разработка рекламной кампании	К	И	–	–
Проведение рекламной кампании	К	И	–	–
Открытие аптеки	К	–	–	–

По результатам таблицы 2.18 можно сказать, что за контроль и принятие решений отвечает команда проекта. Большую часть исполнения доверяют генеральному директору. Такое распределение обязанностей хорошо скажется при реализации проекта.

### **Выводы по разделу два**

Сахарный диабет – одно из самых распространённых заболеваний, число больных диабетом с каждым годом возрастает. И поэтому направленность нашей аптеки всегда будет актуальна.

В данном разделе описывается и рассчитывается инвестиционный проект открытия аптеки «Живика» диабетического направления на территории больницы ЮУГМУ. Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert. Перед началом моделирования были заданы конкретные макроэкономические параметры – налоговые ставки, ставка дисконтирования. Проект планируется реализовывать на собственные средства. Начало проекта – 01.06.2020 года, расчетный срок – 19 месяцев.

Период окупаемости проекта составляет 13 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности выше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ безубыточности показал 47% значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что проект чувствителен к показателям цена сбыта и прямые издержки. По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации. Проект рассчитан на 19 месяцев, срок окупаемости составляет 13 месяцев.

### **3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ**

#### **3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности**

Прогноз бухгалтерской отчетности будет строиться на основе данных за 2019 год, с учетом предложенного инвестиционного проекта. При формировании прогнозной отчетности соблюдаются определенные условия. В первую очередь необходимо соблюдать условие пропорциональной зависимости, которое подразумевает изменение всех статей актива и некоторых статей пассива пропорционально изменению объема реализации. Во вторую очередь, необходимо соблюдать условие баланса, то есть активная часть бухгалтерского баланса всегда равняется пассивной части. Также будем использовать метод экстраполяции. Суть метода состоит в том, чтобы отследить динамику изменения показателей за прошлые года и предположить, что аналогичная динамика изменения будет и в будущем.

Прогноз необходимо начинать с отчета о финансовых результатах. В основе лежит отчет о 2019 году, к данным этого отчета прибавляем результаты проекта, которые находятся в таблице 2.9.

Составление прогноза баланса начинается с тех статей баланса, которые остаются неизменными, в связи с реализацией проекта. К таким статьям относятся: все внеоборотные активы, НДС, финансовые вложения, прочие оборотные активы, уставный капитал, долгосрочные обязательства, краткосрочные кредиты и займы, оценочные обязательства. Внеоборотные активы не меняются, потому что все приобретаемое оборудование имеет стоимость менее 40 000 рублей и списывается в момент покупки на себестоимость, а само оборудование переносится на забалансовый счет. Статьи запасы, денежные средства, кредиторская задолженность и нераспределенная прибыль меняются в связи с реализацией инвестиционного проекта.

Прогнозная бухгалтерская отчетность представлена в приложении Г.

## 3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

### 3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Оценку прогнозного финансового состояния предприятия начнем с проведения горизонтального и вертикального анализа бухгалтерского баланса. Сравним последний отчетный год и последний прогнозный год – таблица 3.1.

Таблица 3.1 – Структура имущества и источники его формирования

В тыс. руб.

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса			
	31.12. 2019 г.	31.12. 2021 г.	На начало периода	На конец периода	в тыс. руб.	в %
<b>Актив</b>						
1. Внеоборотные активы						
Основные средства	56 748	56 748	6,10	6,08	0,00	-0,02
Финансовые вложения	120 000	120 000	12,90	12,85	0,00	-0,05
Отложенные налоговые активы	2 672	2 672	0,29	0,29	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	2 469	2 469	0,27	0,26	0,00	0,00
Итого по разделу один	181 889	181 889	19,55	19,48	0,00	-0,07
2. Оборотные активы						
Запасы	472 785	474 621	50,81	50,82	1 835	0,01
Дебиторская задолженность	133 385	133 385	14,33	14,28	0,00	-0,05
Финансовые вложения	30 800	30 800	3,31	3,30	0,00	-0,01
Денежные средства	111 667	113 227	12,00	12,12	1 560	0,12
Итого по разделу два	748 637	752 033	80,45	80,52	3 395	0,07
Баланс	930 526	933 922	100,00	100,00	3 395	0,00
<b>Пассив</b>						
3. Капитал и резервы						
Уставный капитал	30	30	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	94 331	94 532	10,14	10,12	201	-0,02
Итого по разделу три	94 361	94 562	10,14	10,13	201	-0,02
4. Долгосрочные обязательства						
Итого по разделу четыре	0	0	0	0	0	0
5. Краткосрочные обязательства						
Кредиторская задолженность	822 805	826 000	88,42	88,44	3 194	0,02
Оценочные обязательства	13 360	13 360	1,44	1,43	0,00	-0,01
Итого по разделу пять	836 165	839 360	89,86	89,87	3 194	0,02
Баланс	930 526	933 922	100,00	100,00	3 395	0,00

В прогнозном периоде валюта баланса увеличилась на 3 395 тысяч рублей, это произошло за счет увеличения запасов и денежных средств в активе баланса и увеличения нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности в пассиве. Запасы увеличились потому что новый филиал аптечной сети увеличит количество запасов всего предприятия «Бета Живика». Рост кредиторской задолженности связан с тем, что предлагаемый инвестиционный проект подразумевает наличие дополнительного персонала, а также дополнительных запасов, выплаты по данным статьям будут формировать кредиторскую задолженность. Увеличение денежных средств и нераспределенной прибыли обусловлено результатом проекта.

Структурные изменения незначительные, это связано с коротким расчетным сроком проекта.

### 3.2.2 Анализ ликвидности баланса

За отчетный период бухгалтерский баланс предприятия ООО «Бета Живика» не был ликвидным. Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется два. В таблице 3.2 проведем анализ баланса в прогнозном периоде.

Таблица 3.2 – Расчет ликвидности баланса

Активы по степени ликвидности	В тыс. руб.					
	2019 г.	2021 г.	Норматив	Пассивы по сроку погашения	2019 г.	2021 г.
A1	142 467	144 027	≥	П1	822 805	826 000
A2	133 385	133 385	≥	П2	13 360	13 360
A3	472 785	474 621	≥	П3	0	0
A4	181 889	181 889	≤	П4	94 361	94 562

В прогнозном 2021 году ситуация кардинально не поменялась. Положительным моментом является увеличение абсолютно ликвидных активов (A1). В то же время в пассивах также увеличились наиболее срочные пассивы (П1). В целом, проект не повлиял на ситуацию с ликвидностью баланса ООО «Бета Живика».

### 3.2.3 Анализ финансовой устойчивости

Начальное состояние аптечной сети «Бета Живика» характеризуется недостатком собственных оборотных средств, долгосрочных заемных средств и краткосрочных средств. Определение типа финансовой устойчивости ООО «Бета Живика» в прогнозном периоде представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатели	В тыс. руб.	
	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2021 г.
Собственный капитал	94 361	94 562
Внеоборотные активы	181 889	181 889
Собственный оборотный капитал	-87 528	-87 327
Долгосрочные кредиты и заёмные средства	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов	-87 528	-87 327
Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0
Наличие собственных долгосрочных и краткосрочных источников формирования запасов	-87 528	-87 327
Величина запасов	472 785	474 621
Излишек/недостаток собственных средств	-560 313	-561 947
Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств	-560 313	-561 947
Излишек/недостаток собственных оборотных средств, долгосрочных заемных средств и краткосрочных средств	-560 313	-561 947
Трехкомпонентный критерий S	(0.0.0)	(0.0.0)

Реализацией инвестиционного проекта не удалось повлиять на финансовую устойчивость, предприятие имеет очень большой недостаток собственных оборотных средств, долгосрочных заемных средств и краткосрочных средств.

### 3.2.4 Коэффициентный анализ

Начальное состояние «Бета Живика» характеризовалось как низко ликвидное, коэффициенты ликвидности были ниже рекомендованных значений за все рассматриваемые периоды. Прогнозные коэффициенты ликвидности ООО «Бета Живика» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Норма	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2021 г.
Коэффициент общей ликвидности	1 - 3	0,90	0,91
Коэффициент срочной ликвидности	от 0,7 - 1	0,33	0,34
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,2	0,17	0,18
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	от 0,1	-0,11	-0,1

На рисунке 3.1 графически представлена динамика изменения коэффициентов.

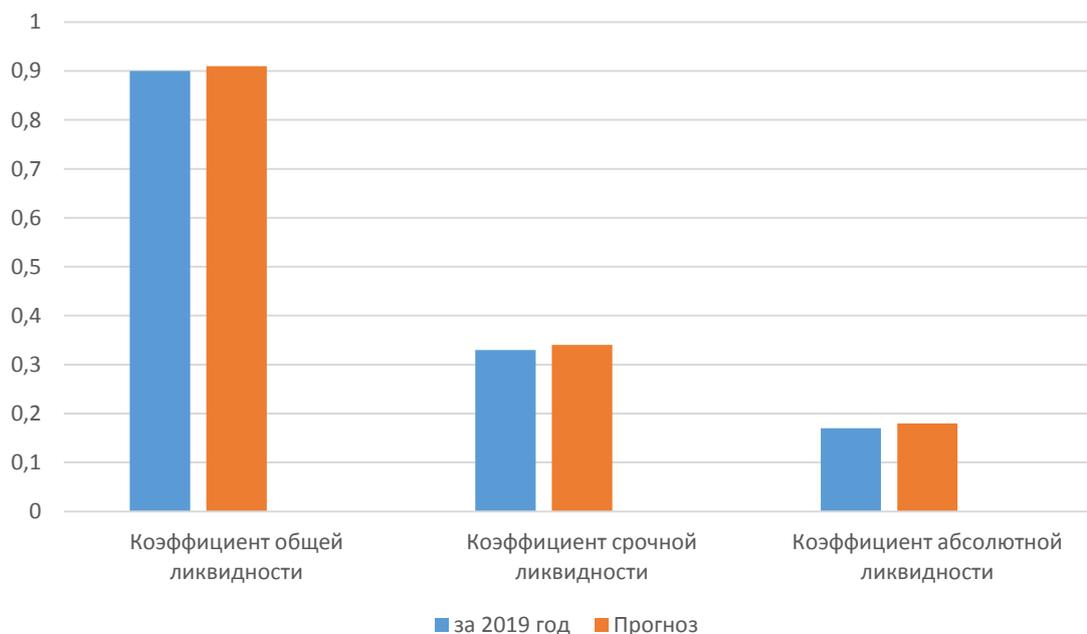


Рисунок 3.1 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Бета Живика»

Предлагаемый проект немного улучшил коэффициенты ликвидности предприятия ООО «Бета Живика» в прогнозном периоде, за счет получения дополнительных средств от реализации проекта. Расчетный срок проекта составил всего 19 месяцев, из них окупаемость занимала 13 месяцев, поэтому в прогнозном финансовом состоянии такие незначительные улучшения.

В таблице 3.5 представим показатели финансовой устойчивости предприятия в прогнозном периоде.

Таблица 3.5 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2021 г.
Коэффициент финансовой автономии	более 0,5	0,10	0,10
Коэффициент финансовой зависимости	менее 0,5	0,90	0,90
Коэффициент финансового рычага	0,67	8,86	8,88

На рисунке 3.2 представлено соотношение собственных и заемных средств.

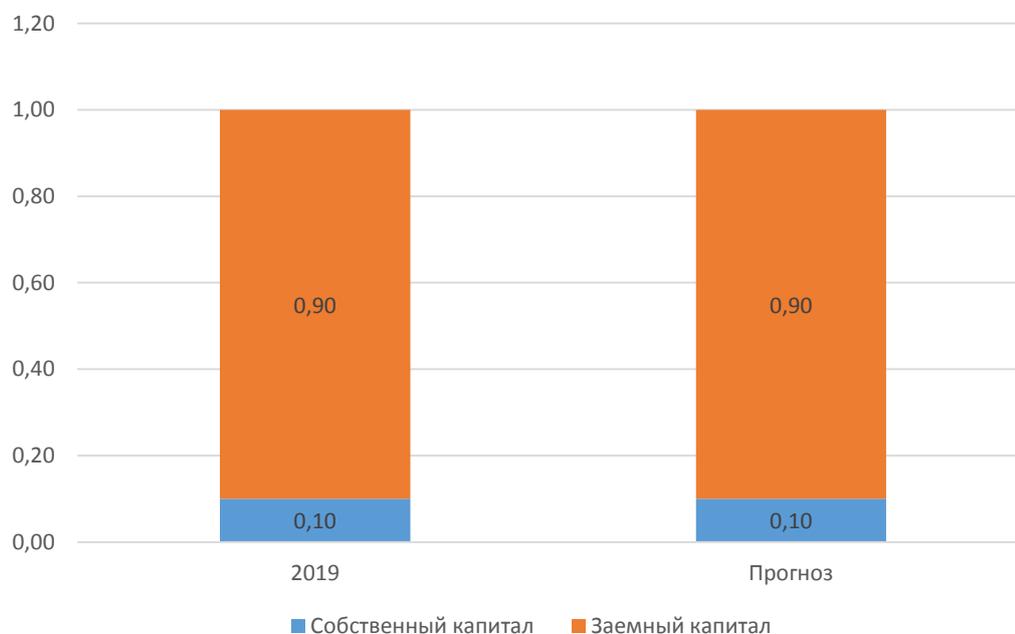


Рисунок 3.2 – Соотношение собственного и заемного капитала

Показатели финансовой устойчивости не поменялись, по-прежнему доля заемных средств составляет 90,9%. Сложно кардинально изменить ситуацию целой сети аптек.

Рассчитаем показатели рентабельности ООО «Бета Живика». Данные показатели сведены в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 – Показатели рентабельности предприятия

Показатель	В процентах	
	За 2019 год	За 2021 год
Рентабельность продаж	-6,54	-6,46
Рентабельность производства	-7,00	-6,92
Экономическая рентабельность	-29,41	-29,09

На рисунке 3.3 наглядно представлена динамика показателей рентабельности.

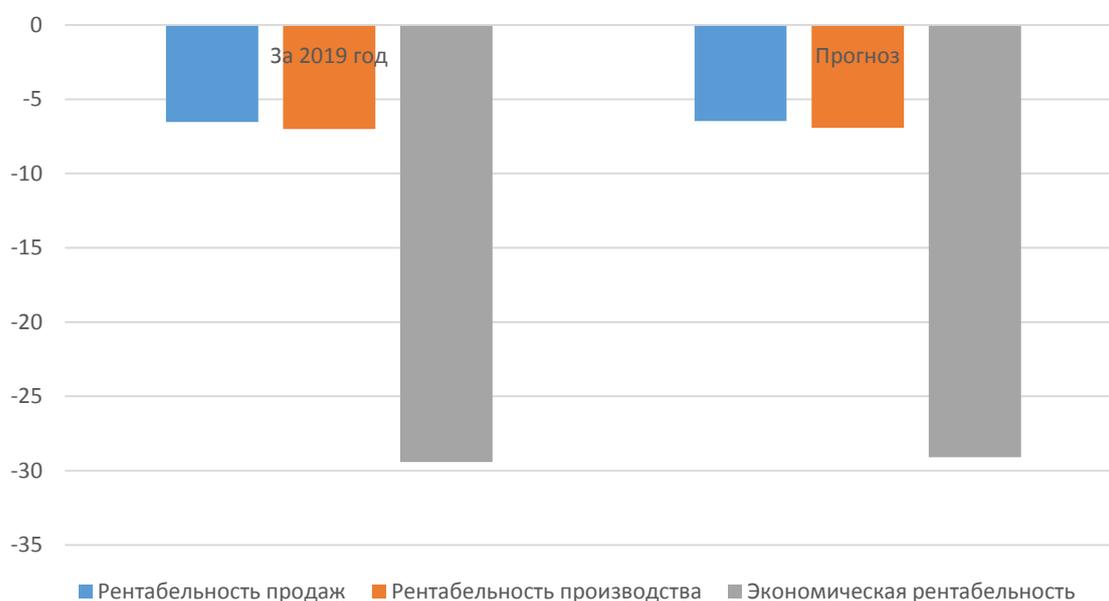


Рисунок 3.3 – Динамика показателей рентабельности

Проект улучшил рентабельность предприятия ООО «Бета Живика». Но не смотря на увеличение, показатели рентабельности отрицательные. Компания работает в убыток.

Для более конкретной оценки эффекта проекта представим динамику роста выручки и прибыли предприятия. Данные отображены на рисунках 3.4 и 3.5.

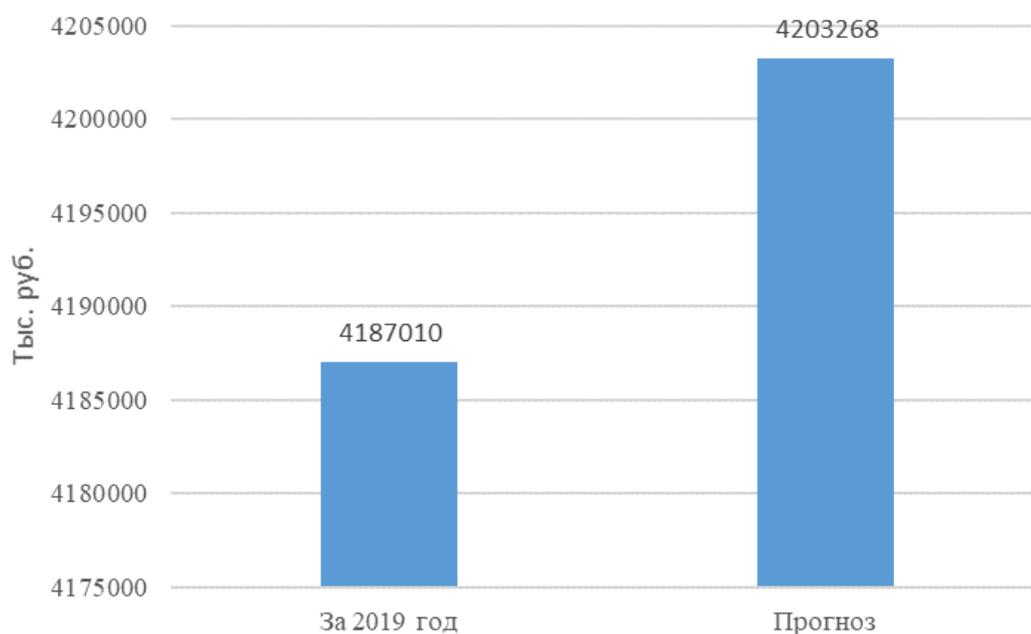


Рисунок 3.4 – Динамика выручки ООО «Бета Живика»

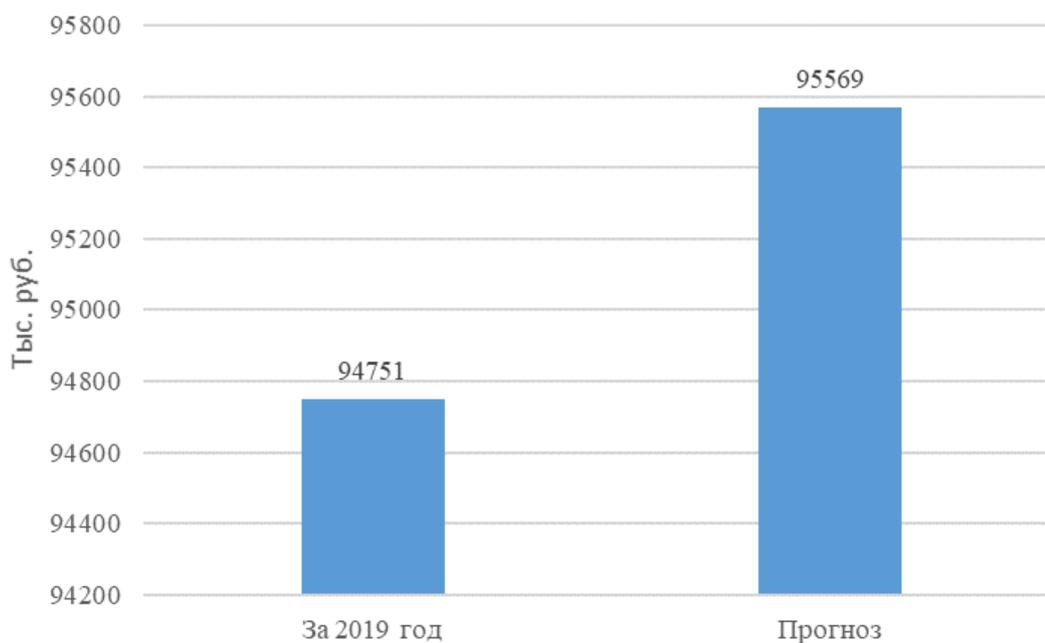


Рисунок 3.5 – Динамика прибыли ООО «Бета Живика»

Прирост выручки в прогнозном периоде составил 16 258 тысяч рублей или 0,39% от 2019 года. Прирост чистой прибыли в прогнозном периоде составил 818 тысяч рублей или 0,86%. Данный экономический эффект теряется в масштабах компании, но для проекта он весьма значительный.

Прогнозные показатели оборачиваемости для ООО «Бета Живика» рассчитаны и представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели оборачиваемости

Показатель	За 2019 год	За 2021 год
Коэффициент оборачиваемости капитала	4,50	4,50
Период оборачиваемости капитала, дни	82	82
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	31,39	31,51
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	12	12
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,75	4,75
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	77	77

Показатели оборачиваемости не изменились, проект не повлиял на ситуацию.

В целом, в результате анализа финансового состояния прогнозного периода, после реализации предложенного проекта, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект не меняет кардинально финансовое состояние предприятия ООО «Бета Живика», потому что обороты компании во много раз превышают обороты проекта. Но благодаря предлагаемому проекту компания увеличит выручку в прогнозном периоде на 16 258 тысяч рублей или 0,39% и чистую прибыль на 818 тысяч рублей или 0,86%. Поэтому проект можно считать целесообразным и рекомендовать к реализации.

### **Выводы по разделу три**

Прогноз бухгалтерской отчетности был построен на основе данных за 2019 год, с учетом предложенного инвестиционного проекта. В прогнозном периоде валюта баланса увеличилась на 3 395 тысяч рублей, это произошло за счет увеличения запасов и денежных средств в активе баланса и увеличения нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности в пассиве. Запасы увеличились потому что новый филиал аптечной сети увеличит количество запасов всего предприятия «Бета Живика». Рост кредиторской задолженности связан с тем, что предлагаемый инвестиционный проект подразумевает наличие дополнительного персонала, а также дополнительных запасов, выплаты по данным статьям будут формировать кредиторскую задолженность. Увеличение денежных средств и нераспределенной прибыли обусловлено результатом проекта.

В целом, в результате анализа финансового состояния прогнозного периода, после реализации предложенного проекта, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект не меняет кардинально финансовое состояние предприятия ООО «Бета Живика», потому что обороты компании во много раз превышают обороты проекта. Но благодаря предлагаемому проекту компания увеличит выручку в прогнозном периоде на 16 258 тысяч рублей или 0,39% и чистую прибыль на 818 тысяч рублей или 0,86%. Поэтому проект можно считать целесообразным и рекомендовать к реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аптечная сеть «Живика» занимает одно из значимых мест на рынке фармацевтических компаний, это крупнейшая частная региональная аптечная сеть, ежегодно увеличивающая количество своих аптек по всему Уральскому федеральному округу. В настоящее время аптека насчитывает более 250 филиалов и около 2000 сотрудников.

Проведенный стратегический анализ выявил возможные решения развития предприятия – в первую очередь стоит рассмотреть возможность расширения ассортимента, выход на узкие сегменты рынка, во вторую очередь – обратить внимание на развитие маркетинга на предприятии.

В результате проведенного анализа финансового состояния ООО «Бета Живика» можно сделать следующие выводы:

- только один показатель имеет исключительно хорошее значение – чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;
- существенная, по сравнению с общей стоимостью активов организации чистая прибыль;
- изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов ООО «Бета Живика»;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за период 01.01–31.12.2018 г. составила 94 751 тыс. руб.;
- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов (10%);
- коэффициенты ликвидности ниже нормального значения;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- показатели рентабельности имеют отрицательные значения;
- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Сахарный диабет – одно из самых распространённых заболеваний, число больных диабетом с каждым годом возрастает. И поэтому направленность нашей аптеки всегда будет актуальна.

В данном разделе описывается и рассчитывается инвестиционный проект открытия аптеки «Бета Живика» диабетического направления на территории больницы ЮУГМУ. Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert. Перед началом моделирования были заданы конкретные макроэкономические параметры – налоговые ставки, ставка дисконтирования. Проект планируется реализовывать на собственные средства. Начало проекта – 01.06.2020 года, расчетный срок – 19 месяцев.

Период окупаемости проекта составляет 13 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности выше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ безубыточности показал 47% значение запаса финансовой прочности. Анализ чувствительности показал, что проект чувствителен к показателям цена сбыта и прямые издержки. По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

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

Прогноз бухгалтерской отчетности был построен на основе данных за 2019 год, с учетом предложенного инвестиционного проекта. В прогнозном периоде валюта баланса увеличилась на 3 395 тысяч рублей, это произошло за счет увеличения запасов и денежных средств в активе баланса и увеличения нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности в пассиве. Запасы увеличились, потому что новый филиал аптечной сети увеличит количество запасов всего предприятия «Бета Живика». Рост кредиторской задолженности связан с тем, что предлагаемый инвестиционный проект подразумевает наличие дополнительного персонала, а также дополнительных запасов, выплаты по данным статьям будут формировать

кредиторскую задолженность. Увеличение денежных средств и нераспределенной прибыли обусловлено результатом проекта.

В целом, в результате анализа финансового состояния прогнозного периода, после реализации предложенного проекта, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект не меняет кардинально финансовое состояние предприятия ООО «Бета Живика», потому что обороты компании во много раз превышают обороты проекта. Но благодаря предлагаемому проекту компания увеличит выручку в прогнозном периоде на 16 258 тысяч рублей или 0,39% и чистую прибыль на 818 тысяч рублей или 0,86%. Поэтому проект можно считать целесообразным и рекомендовать к реализации.

Поставленные задачи решены, цель достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреева, Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник для ВУЗов / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 520 с.
- 2 Андрианова, Г.П. Разработка концепции регионализации фармацевтического рынка Тюменской области в переходный период: автореф. дис. д-ра фарм. наук [Текст] / Г. П. Андрианова. М.: Московская медицинская академия им. И.М. Сеченова, 2015.
- 3 Артюшин, В.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.В. Артюшин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 120 с.
- 4 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2015. – 272 с.
- 5 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 536 с.
- 6 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 325 с.
- 7 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента: учебно-методическое пособие для студентов ВУЗов / И.Т. Балабанов. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 198 с.
- 8 Бальжинов, А.В. Анализ и диагностика финансово хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А.В. Бальжинов, Е.В. Михеева. – Улан-Удэ 2016. – 119 с.
- 9 Бендина, Н.М. Финансовый менеджмент: учебник / Н.М. Бендина. – М.: Издательство ПРИОР, 2016. – 502 с.
- 10 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: учебник / И.А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2017. – 674 с.
- 11 Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии: учебник / А.З. Бобылева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 492 с.

- 12 Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 286 с.
- 13 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
- 14 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. – СПб.: Экономическая школа, 2015. – 669 с.
- 15 В 2017 году лекарства в РФ не дорожали // Газета Коммерсантъ: [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/economics/32537955/> (дата обращения: 18.03.2020).
- 16 Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.
- 17 Васнецова, О.А. Медицинское и фармацевтическое товароведение: учебник / О.А. Васнецова. – М.: ГОЭТАР-Медиа, 2017. – 608 с.
- 18 Васнецова, О.А. Медицинское и фармацевтическое товароведение: практикум / О.А. Васнецова. – М.: Гэотар-медиа, 2015. – 701 с.
- 19 Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 543 с.
- 20 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия: учебник для ВУЗов / Л.Т. Гиляровская. – СПб.: «Питер», 2015. – 256 с.
- 21 Голубкина, Л. В. Моделирование технологий продаж фармацевтических товаров на основе системно-поведенческого подхода: автореф. дис. . канд.фарм. наук [Текст] / Л. В. Голубкина. – М., 2016.
- 22 Гребнев, Л.С. Экономика для бакалавров: учебник / Л.С. Гребнев. – М.: ЛОГОС, 2015. – 240 с.
- 23 Губин, В.Е. Финансовая отчетность и ее анализ: учебник / В.Е. Губин. – М.: Проспект, 2014. – 432 с.
- 24 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник для студентов ВУЗов / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 336 с.

- 25 «Идеальная современная аптека глазами жителей г. Челябинска: социологический аспект» Кожуховская, А.А. Заместитель заведующего Аптека «ИП Смирнова Я.А.», г. Челябинск, Россия
- 26 Епифанов, В.А. Финансовый менеджмент: понятия, направления и практика реализации / В.А. Епифанов, А.А. Паньковский. – М.: УРСС, 2017. – 160 с.
- 27 Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебник / В.Е. Есипов, Г.А. Маховикова. – СПб.: Питер, 2017. – 464 с.
- 28 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2015. – 87 с.
- 29 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 567 с.
- 30 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: пособие для студентов / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнёва. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 639 с.
- 31 Казанцев, А.К. Практический менеджмент: учебник / А.К. Казанцев. – М.: Юнити, 2015. – 197 с.
- 32 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для ВУЗов / А.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 288 с.
- 33 Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент: учебно-справочное пособие / А.Г. Каратуев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2017. – 148 с.
- 34 Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие / А.И. Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Дело, 2016. – 216 с.
- 35 Кокин, А.С. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 511 с.
- 36 Коломиец, М.В. Аптека: путь к успеху: Настольная книга фармацевта / М.В. Коломиец. – М.: МЦФЭР, 2016. – 198 с.
- 37 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учеб. для вузов / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 620 с.
- 38 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2015. – 582 с.

- 39 Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 339 с.
- 40 Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебно-справочное пособие / Л.И. Кравченко. – М.: «Новое знание», 2015. – 243 с.
- 41 Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2013. – 338 с.
- 42 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2015. – 226 с.
- 43 Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 364 с.
- 44 Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.
- 45 Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 415 с.
- 46 Куликов, Ю.А. Фармацевтический энциклопедический словарь / Ю.А. Куликов, А.И. Сливкин. – М.: Веданта, 2015. – 352 с.
- 47 Любушкин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное-методическое пособие / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 445 с.
- 48 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятия и компаний: учебное пособие / И.И. Мазур. – М.: Экономика, 2016. – 456 с.
- 49 Макарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э.А. Макарьян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 560 с.
- 50 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебно-методическое пособие / В.М. Попов. – М.: – Финансы и статистика, 2015. – 400 с.
- 51 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М., 2015. – 624 с.

- 52 Сайт ООО «Живика». – <http://chel.zhivika.ru>
- 53 Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: учебник / Р.С. Сайфулин, А.Д. Шеремет. – М., ИНФРА-М, 2018. – 343 с.
- 54 Сидорова, Д.В. Три кита ассортиментной матрицы // Новая аптека. – 2016. – № 3. – С. 32-36.
- 55 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Издательство «Перспектива», 2016. – 630 с.
- 56 Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А. Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 928 с.
- 57 Тельнова, Е. А. Ассортиментная политика как элемент доступности и качества [Текст] / Е. А. Тельнова, Г. Н. Гильдеева // Ремедиум. 2017. № 1. С.12-17.4.
- 58 Тихомиров, Е.В. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник для вузов / Е.В. Тихомиров. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академия, 2015. – 384 с
- 59 Томилов, В.В. Менеджмент: учебник для ВУЗов / В.В. Томилов. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 518 с.
- 60 Управление ассортиментом товаров: понятие, факторы, влияющие на формирование ассортимента [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/new805.html5>.
- 61 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2016. – 384 с.
- 62 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / Шеремет А.Д., Негашев Е.В. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 237 с.
- 63 Шохин, Е.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.И. Шохин. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2016. – 368 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерская отчетность ООО «Бета Живика»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Бета Живика»

В тыс. руб.

Показатель	31.12.2017 г.	31.12.2018 г.	31.12.2019 г.
<b>Актив</b>			
<b>1. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	51 133	49 352	56 748
Финансовые вложения	47 000	45 500	120 000
Отложенные налоговые активы	2 823	1 955	2 672
Прочие внеоборотные активы	2 528	2 397	2 469
Итого по разделу один	103 484	99 204	181 889
<b>2. Оборотные активы</b>			
Запасы	281 961	363 030	472 785
НДС	0	1	0
Дебиторская задолженность	57 499	80 939	133 385
Финансовые вложения	110 000	160 000	30 800
Денежные средства	29 968	41 504	111 667
Прочие оборотные активы	4	24	0
Итого по разделу два	479 432	645 498	748 637
Баланс	582 916	744 702	930 526
<b>Пассив</b>			
<b>3. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	30	30	30
Нераспределенная прибыль	-2 257	74 668	94 331
Итого по разделу три	-2 237	74 698	94 361
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>			
Итого по разделу четыре	0	0	0
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>			
Краткосрочные обязательства	0	0	0
Кредиторская задолженность	577 951	660 231	822 805
Оценочные обязательства	7 192	9 773	13 360
Итого по разделу пять	585 143	670 004	836 165
Баланс	582 916	744 702	930 526

**Окончание приложения А**

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Бета Живика»

В тыс. руб.

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год
Выручка	2 276 218	3 401 293	4 187 010
Себестоимость продаж	2 069 483	3 108 700	3 911 538
Валовая прибыль (убыток)	206 735	292 593	275 472
Коммерческие расходы	353 936	427 164	549 127
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	-147 201	-134 571	-273 655
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	3 895	17 478	15 295
Проценты к уплате	29	0	0
Прочие доходы	177 573	298 084	407 992
Прочие расходы	13 607	21 413	30 797
Прибыль (убыток) до налогообложения	20 631	159 578	118 835
Текущий налог на прибыль	0	31 314	24 800
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	268	316
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	4 373	869	717
Прочее	0	11	1
Чистая прибыль (убыток)	16 258	127 384	94 751

Таблица Б.1 – Структура имущества и источники его формирования

В тыс. руб.

Актив	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение за период						
	31.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.	в % к валюте баланса			в тыс. руб.		в %	
				На	На	На	2018/ 2017 г.г.	2019/ 2018 г.г.	2018/ 2017 г.г.	2019/ 2018 г.г.
				31.12. 2017 г.	31.12. 2018 г.	31.12. 2019 г.				
<b>1. Внеоборотные активы</b>										
Основные средства	51 133	49 352	56 748	8,77	6,63	6,10	-1 781	7 396	-2,14	-0,53
Финансовые вложения	47 000	45 500	120 000	8,06	6,11	12,90	-1 500	74 500	-1,95	6,79
Отложенные налоговые активы	2 823	1 955	2 672	0,48	0,26	0,29	-868	717	-0,22	0,02
Прочие внеоборотные активы	2 528	2 397	2 469	0,43	0,32	0,27	-131	72	-0,11	-0,06
Итого по разделу один	103 484	99 204	181 889	17,75	13,32	19,55	-4 280	82 685	-4,43	6,23
<b>2. Оборотные активы</b>										
Запасы	281 961	363 030	472 785	48,37	48,75	50,81	81 069	109 755	0,38	2,06
НДС	0	1	0	0,00	0,00	0,00	1	-1	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	57 499	80 939	133 385	9,86	10,87	14,33	23 440	52 446	1,00	3,47
Финансовые вложения	110 000	160 000	30 800	18,87	21,49	3,31	50 000	-129 200	2,61	-18,18
Денежные средства	29 968	41 504	111 667	5,14	5,57	12,00	11 536	70 163	0,43	6,43
Прочие оборотные активы	4	24	0	0,00	0,00	0,00	20	-24	0,00	0,00
Итого по разделу два	479 432	645 498	748 637	82,25	86,68	80,45	166 066	103 139	4,43	-6,23
Баланс	582 916	744 702	930 526	100,00	100,00	100,00	161 786	185 824	0,00	0,00
<b>Пассив</b>										
<b>3. Капитал и резервы</b>										
Уставный капитал	30	30	30	0,01	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	-2 257	74 668	94 331	-0,39	10,03	10,14	76 925	19 663	10,41	0,11
Итого по разделу три	-2 227	74 698	94 361	-0,38	10,03	10,14	76 925	19 663	10,41	0,11
4. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>										
Краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	577 951	660 231	822 805	99,15	88,66	88,42	82 280	162 574	-10,49	-0,23
Оценочные обязательства	7 192	9 773	13 360	1,23	1,31	1,44	2 581	3 587	0,08	0,12
Итого по разделу пять	585 143	670 004	836 165	100,38	89,97	89,86	84 861	166 161	-10,41	-0,11
Баланс	582 916	744 702	930 526	100,00	100,00	100,00	161 786	185 824	0,00	0,00

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Сетевой график проекта

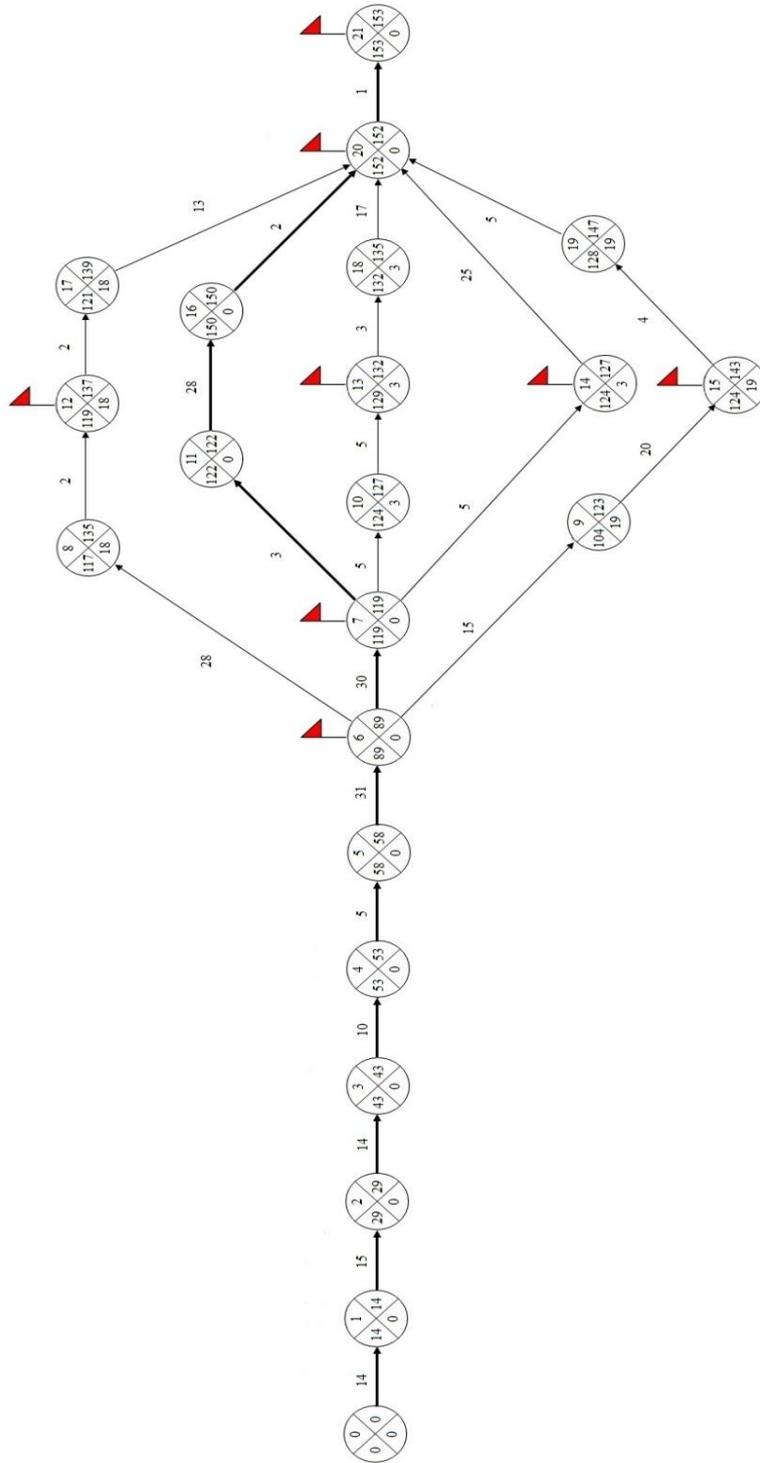


Рисунок В.1 – Сетевой график проекта

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Прогнозная бухгалтерская отчетность ООО «Бета Живика»

Таблица Г.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «Бета Живика»

В тыс. руб.

Показатель	31.12.2020 г.	31.12.2021 г.
<b>Актив</b>		
<b>1. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	56 748	56 748
Финансовые вложения	120 000	120 000
Отложенные налоговые активы	2 672	2 672
Прочие внеоборотные активы	2 469	2 469
Итого по разделу один	181 889	181 889
<b>2. Оборотные активы</b>		
Запасы	473 089	474 621
НДС	0	0
Дебиторская задолженность	133 385	133 385
Финансовые вложения	30 800	30 800
Денежные средства	111 275	113 227
Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу два	748 548	752 033
Баланс	930 437	933 922
<b>Пассив</b>		
<b>3. Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	30	30
Нераспределенная прибыль	93 714	94 532
Итого по разделу три	93 744	94 562
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>		
Итого по разделу четыре	0	0
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>		
Краткосрочные обязательства	0	0
Кредиторская задолженность	823 333	826 000
Оценочные обязательства	13 360	13 360
Итого по разделу пять	836 693	839 360
Баланс	930 437	933 922

**Окончание приложения Г**

Таблица В.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «Бета Живика»  
В тыс. руб.

Показатель	2020 год	2021 год
Выручка	4 189 698	4 203 268
Себестоимость продаж	3 913 801	3 925 212
Валовая прибыль (убыток)	275 897	278 056
Коммерческие расходы	549 127	549 127
Управленческие расходы	104	624
Прибыль (убыток) от продаж	-273 334	-271 695
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	15 295	15 295
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	407 992	407 992
Прочие расходы	31 635	30 797
Прибыль (убыток) до налогообложения	118 318	120 795
Текущий налог на прибыль	24 800	25 016
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	416	1 268
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	717	717
Прочее	1	1
Чистая прибыль (убыток)	94 134	95 569