

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/  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г.

Проект открытия новой аптеки в сети «Живика» в городе Челябинск

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.02.2021.301/400 ВКР

Руководитель работы ст.  
преподаватель \_\_\_\_\_  
С.Ю. Лелекова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы  
Студент группы ЭУ-572/3  
\_\_\_\_\_ /Т.Б. Туаршин/  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормконтролер,  
Ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /А.С. Яковлева/  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ....	9
1.1 Общая характеристика предприятия.....	9
1.1.1 История предприятия.....	9
1.1.2 Виды деятельности предприятия.....	9
1.1.3 Организационная структура.....	10
1.2 Стратегический анализ .....	10
1.2.1 Анализ внешней среды.....	10
1.2.1 Анализ внутренней среды .....	12
1.2.2 Анализ конкурентов.....	14
1.3 Финансовый анализ.....	19
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса .....	19
1.3.2 Анализ ликвидности баланса .....	22
1.3.3 Анализ деловой активности .....	28
Выводы по разделу один .....	33
2 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА .....	34
2.1 Актуальность проекта.....	34
2.2 Анализ проектного окружения .....	35
2.3 Моделирование проекта .....	36
2.3.1 Резюме проекта.....	36
2.3.2 Организационный план .....	37
2.3.3 Планирование проекта.....	38
2.3.4 План производства .....	39
2.3.5 План операционных затрат .....	41
2.3.6 Финансовый план .....	42
2.3.7 Обоснование экономической эффективности.....	44
2.4 Анализ рисков.....	48
2.4.1 Анализ чувствительности.....	48

2.4.2 Анализ безубыточности.....	50
2.5 Система управления проектом.....	51
2.6 Матрица разделения административных задач управления.....	58
Выводы по разделу два.....	59
3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	60
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности « с проектом» и «без проекта».....	60
3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса .....	64
3.3 Анализ ликвидности .....	68
3.4 Анализ финансовой устойчивости .....	71
3.5 Анализ деловой активности .....	74
3.6 Анализ рентабельности .....	77
Выводы по разделу три.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А Сетевой график.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерский баланс.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В Отчет о финансовых результатах.....	86

## **ВВЕДЕНИЕ**

Оценить конкурентную позицию компании на рынке и её финансовое положение посредством комплексного стратегического анализа и анализа хозяйственной деятельности.

Используя эти виды анализа, разрабатываются стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и решения по управлению, контролируется их реализация.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является аптека «Живика», одна из наиболее развивающихся фармацевтических сетей в Челябинске.

Предметом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ООО «Живика-Центр».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать и обосновать проект открытия новой аптеки в черте города Челябинск.

Для того чтобы достичь поставленной цели работы, необходимо решить ряд задач:

1. Дать краткую характеристику предприятия;
2. Провести стратегический анализ предприятия;
3. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
4. Провести SWOT анализ;
5. Провести оценку эффективности проекта;
6. Спрогнозировать финансовую отчётность предприятия и провести анализ прогнозного финансового состояния предприятия в сравнении с текущим периодом;
7. Провести анализ рисков с использованием метода чувствительности;
8. Сделать выводы о целесообразности реализации проекта.

Теоретической основой данного исследования является работа ученых в области финансового анализа и статистических данных.

Практическая значимость заключается в полном анализе деятельности предприятия.

В работе использованы следующие методы: PEST-анализ, системный подход к анализу внутренней среды, SWOT-анализ, анализ динамики и структуры баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ финансового результата, анализ чувствительности и безубыточности, методы планирования и прогнозирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе представлено описание компании: в ней описывается отрасль, в которой она работает, ее деятельность, ассортимент товаров и работ. Проводится стратегический анализ компании, в рамках которого выполняется анализ внешней и внутренней среды. По результатам анализа были созданы проблемные области и представлен рейтинг решений. Далее выполняется финансовый анализ компании, который состоит из: анализа динамики структуры бухгалтерского баланса, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности и анализ рентабельности. Результатом являются выводы о текущей ситуации предприятия с точки зрения расчетных показателей.

Во второй главе представлен проект по открытию новой аптеки, рассчитаны основные показатели эффективности, результаты проекта, выполнен анализ рисков.

В третьей главе подготовлен предварительный отчет предприятия, с учетом реализации проекта, проведен сравнительный анализ текущего и ожидаемого состояния компании, сделаны выводы о целесообразности реализации проекта.

В заключении сформулированы выводы по выпускной квалификационной работе.

# **1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Общая характеристика предприятия**

### **1.1.1 История предприятия**

Аптеки «Живика» были основаны в Екатеринбурге в 1998 и завоёвывали место в сердцах покупателей вежливым обслуживанием и низкими ценами. Благодаря прошлому опыту оптовой торговли и низким затратам, аптечная сеть быстро сумела установить одни из самых низких цен на лекарства в городе. Ответ покупателей не заставил себя долго ждать - когда есть аптека с качественным товаром, профессиональными фармацевтами и при этом здесь низкие цены, то выбор очевиден. Пусть наценка на ряд товаров близка к нулю, но эти препараты будут востребованы в гораздо большем объеме. Гораздо больше людей сможет позволить себе их купить.

Такой принцип деятельности аптек, был применен и в Челябинске, и здесь были применены самые лучшие решения. Так, например, в оранжевых аптеках Челябинска была сразу установлена скидка на лекарства до 15%. С первых дней работы налажена возможность интернет покупки лекарств. С первой минуты в аптеках работает компьютерная система моделирования товарной раскладки, что существенно экономит время на обслуживание покупателя. Идет постоянное информирование населения о возможности сэкономить и приобрести лекарства в «Живика» намного дешевле.

### **1.1.2 Виды деятельности предприятия**

Основной вид деятельности аптеки «Живика» является розничная торговля лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках). Также предприятие занимается дополнительными видами деятельности. Такими как:

розничная торговля изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями; розничная торговля косметическими и товарами личной гигиены; деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг; покупка и продажа собственного недвижимого имущества; аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом; рекламная деятельность; исследование конъюнктуры рынка.

### **1.1.3 Организационная структура**

Для ООО «Живика» характерна линейная организационная структура, то есть директору компании подчиняются линейные руководители, а им сотрудники отделов. Данная структура прослеживается как в пределах офиса, так и при работе с аптеками сети – заведующие торговыми точками подчиняются непосредственно директору филиала, а тот подчиняется директору организации. В организации существуют такие отделы как: отдел по категорийному менеджменту, аналитический отдел, бухгалтерия, отдел по рекламе, отдел по мерчендайзингу, отдел по интернет-продажам и другие отделы, которые не имеют в своей структуре подразделов.

На предприятии четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности.

## **1.2 Стратегический анализ**

Важный фактор, при разработке плана продуктивной деятельности компании. Стратегический анализ относится к процессу исследования организации, это рабочая схема для разработки стратегии.

### **1.2.1 Анализ внешней среды**

Макросреда предприятия включает в себя все факторы, которые оказывают долгосрочное влияние на деятельность компании. Их важно учитывать, так как даже успешно построенная микросреда предприятия может быть разрушена под

влиянием различных аспектов внешней среды. Для её анализа используется два популярных метода: PEST и STEEP анализ. Оба этих метода предполагают разделить макросреду предприятия на несколько направлений:

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические;
- экологические.

Для анализа макросреды ООО «Живика» выбран первый метод, так как экологические факторы практически не влияют на розничную торговлю лекарственных средств и на деятельность компании в целом. Экологическим фактором будет являться плохая экология в городе Челябинске, так как это напрямую связано с ростом заболеваемости среди населения.

Целью PEST – анализа является выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности. Он предназначен для того, чтобы выявить: политические, экономические, социальные и технологические аспекты внешней среды, которые могут повлиять на работу компании. Далее составим таблицу PEST-анализа (1.1).

Таблица 1.1 - PEST-анализ.

Политические	Экономические	Социальные	Технологические
Законопроект, регулирующий продажу лекарственных средств в розничных торговых сетях	Нестабильный курс валюты	Рост заболеваемости населения	Рост фальсификации лекарственных средств
Ограничение импорта	Рост безработицы под влиянием кризиса	Демографический спад	Появление новых технологий и ЛС



### 1.2.1 Анализ внутренней среды

Внутренний стратегический анализ даст нам понимание о функционировании компании. В рамках этого анализа оцениваются сильные и слабые стороны, а также устанавливается стратегия, по которой можно улучшить имидж бренда.

Внутренний анализ начинается с оценки эффективности, потенциала компании, и её способности расти в будущем.

Анализ сильных и слабых сторон компании должен основываться исключительно на рыночной ситуации и реакциях клиента.

Поскольку любое предприятие обладает ограниченными ресурсами и стремится использовать их наиболее эффективно, то в стратегическом планировании используется сегментация рынка.

Основным типом рынка для предприятия является потребительский рынок, а конечный потребитель – физическое лицо. Важная деталь в том, что покупатели на потребительском рынке подвержены эмоциям при решении о покупке. Поэтому качество оказания услуг и грамотное предоставление информации покупателю является очень важным в данном проекте.

SWOT - анализ оценивает внутренние и внешние факторы, а также будущий и настоящий потенциал организации.

S – Strengths – сильные стороны, то что вы делаете хорошо.

W–Weakness – слабые стороны, то что можно улучшить.

O – Opportunities – возможности, что использовать для конкурентного преимущества.

T – Threats – угрозы, то что может нанести потенциальный вред.

Далее составим таблицу SWOT-анализа (таблица 1.2), в которой отразим сильные и слабые стороны аптечной сети «Живика», а также рассмотрим возможности и угрозы, которые есть у данной аптечной сети. Изучения проводились на основе уже работающих аптек, во время преддипломной практики.

Таблица 1.2 – SWOT – анализ

Сильные стороны(S)	Слабые стороны(W)	Возможности(O)	Угрозы(T)
S1 Узнаваемый бренд	W1 Недостаток опыта/плохое обучение руководящих должностей	O1 Интернет-аптека	T1 Повышение «текучки» кадров
S2 Широкий ассортимент продукции	W2 Программное обеспечение	O2 Мобильное приложение	T2 Снижение количества покупателей
S3 Клиентоориентированность	W3 Заработная плата	O3 Проведение семинаров и вебинаров.	
S4 База постоянных клиентов			

После составления SWOT – анализа, составим таблицу (1.3) Матрицу конкурентных позиций по М. Портеру.

Таблица 1.3– Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Сила
Угроза появления новых игроков	Высокий уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль
	Сильные марки с высоким уровнем знаний и лояльности.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Низкий уровень насыщения рынка игроками
	Высокий темп роста отрасли
Рыночная власть поставщиков	Ограниченность в объемах ресурсов поставщиков
	Незначительное количество поставщиков
	Оперативная поставка ЛС
Рыночная власть потребителей	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики важные для клиентов
	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
Угроза появления товаров заменителей	Высокое воздействие товаров заменителей на ходовые препараты
	Отсутствие товаров заменителей на жизненно-необходимые препараты.

## 1.2.2 Анализ конкурентов

Аптечная сеть «Живика» позиционирует себя как аптечный дискаунтер, с широким ассортиментом. Конкуренция между другими сетями происходит на уровне ценообразования.

Факторами сравнения являются;

- ассортимент;
- акции, бонусы, реклама;
- уровень цен;
- доля рынка в Челябинской области.

На основании данных составим таблицу (1.4) анализа конкурентов.

Таблица 1.4– Анализ конкурентов

Наименование предприятия	Факторы сравнения				Доля рынка в Челябинской области, %.
	Ассортимент	Акции, бонусы, реклама	Режим работы, ч.	Уровень цен	
«Живика»	Широкий	Очень часто	13	Низкий	24
«Фармленд»	Широкий	Часто	13/24	Средний	23
«Аптека от склада»	Узкий	Редко	12/24	Высокий	14
«Областной аптечный склад»	Широкий	Редко	13	Высокий	13
«Планета здоровья»	Широкий	Часто	12	Низкий	15
«Гамма»	Узкий	Редко	13	Средний	10

Таким образом, ООО «Живика» входит в тройку по доле рынка, однако преимущество перед другими сетями является низкий уровень цен.

Под широким ассортиментом подразумевается наличие: широкий выбор

лекарственных средств, биологически активных добавок, средств ортопедии, товаров для детства и материнства, медицинской техники, продуктов питания, косметики. Узкий же ассортимент будет иметь небольшой выбор лекарственных средств, значительная часть будет представлять собой биологически активные добавки, во многих случаях отсутствие ортопедии и медицинской техники.

Далее проведем количественную оценку факторов внешней среды, составив таблицу (1.5), указав вес фактора в общей сумме факторов, оценив, влияние фактора на организацию и приведем взвешенную оценку.

Таблица 1.5 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
Возможности			
Развитие интернет-магазина	0,15	4	0,6
Создание мобильного приложения	0,16	5	0,8
Развитие программного обеспечения	0,3	5	1,5
Проведение обучений	0,26	4	1,04
Расширение ассортимента	0,13	2	0,26
Итого	1		4,2
Угрозы			
Рост цен на лекарственные средства	0,18	5	0,9
Снижение реальных доходов населения	0,18	3	0,54
Демографический спад	0,1	1	0,1
Высокий уровень конкуренции	0,4	4	1,6
Государственное регулирование	0,14	1	0,14
Итого	1		3,28

Из таблицы (1.5) можно сделать вывод, что суммарная оценка баллов сильных сторон больше суммы баллов слабых, и показывает что сильных сторон у проекта больше.

Далее проведем количественную оценку взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды. Для оценки необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На пересечении факторов проставляется соответствующая оценка их взаимного влияния в баллах. Оценка проводится по 5-ти бальной шкале, где наименьшее число означает слабое воздействие фактора, а большее значение – наиболее сильное воздействие. Для этого составим таблицу (1.6).

Таблица 1.6 – Количественная оценка взаимовлияние факторов SWOT

Факторы SWOT	Сильные стороны					Слабые стороны			Итого
	S1 Узнаваемый бренд	S2 Широкий ассортимент	S3 Клиентоориентированность	S4 База постоянных клиентов	W1 Плохие кадры	W2 Программное обеспечение	W3 Низкий уровень мотивации		
Возможности	O1 Интернет-магазин	5	5	4	4	1	4	1	24
	O2 Мобильное приложение	4	4	3	5	1	5	1	23
	O3 Обучение и семинары	1	1	1	2	5	4	3	17
Угрозы	T1 Государственное регулирование	1	3	1	2	2	1	1	12
	T2 Демографический спад	1	3	3	4	1	1	1	14
	T3 Рост цен	1	4	2	4	2	1	2	16
Итого		13	20	14	21	12	16	9	

В таблицу (1.7) перенесены итоговые оценки факторов из таблицы (1.6). Степень значимости факторов можно определить по итоговым столбцам и строкам. Итоговая строка отражает наиболее существенные сильные и слабые

стороны, на которые стоит обратить внимание. Итоговый столбец показывает наиболее значимые угрозы и возможности предприятия.

Суммарная оценка факторов SWOT представлена в таблице (1.7).

Таблица 1.7– Суммарная оценка факторов SWOT

Сильные стороны	Сумма	Слабые стороны	Сумма
Узнаваемый бренд	13	Плохие кадры	12
Широкий ассортимент	20	Программное обеспечение	16
Хорошая клиентоориентированность	14	Низкий уровень мотивации	9
База постоянных клиентов	21		
Возможности	Сумма	Угрозы	Сумма
Интернет магазин	24	Государственное регулирование	12
Мобильное приложение	23	Демографический спад	14
Обучение	17	Рост цен	16

По результатам таблицы (1.7) можно отметить, что наиболее значимой сильной стороной выступает база постоянных клиентов, которое предприятие наработало за более чем 20 лет работы на рынке, слабой стороной считается низкий уровень мотивации сотрудников аптек (фармацевтов/провизоров), сложное программное обеспечение и уровень квалификации кадров.

Среди возможностей самыми значимыми будет развивать интернет-маркетинг т.е. интернет-магазин и мобильное приложение, также проведение обучения для обслуживающего персонала. При этом основная угроза это повышение цен на лекарственные средства вследствие государственного регулирования и ограничения импорта.

На основе таблицы (1.7) выделяются факторы с самыми большими баллами, для формирования решения проблемных полей, которые представлены в таблице (1.8). Количество баллов говорит о значимости той или иной сильной и слабой стороны, возможности или угрозы. Результаты таблицы дают понять, на что предприятию необходимо обратить своё внимание.

Таблица 1.8– Формирование проблемных полей/решений

Факторы SWOT		Возможности			Угрозы	
		O1	O2	O3	T1	T2
Сильные стороны	S1	Развитие интернет-магазина			Улучшение(развитие) программного обеспечения, для лучшей работы с клиентами	
	S2					
	S3					
	S4					
Слабые стороны	W1	Разработка мобильного приложения, для увеличения числа клиентов			Проведение обучений и вебинаров для персонала.	

Построение проблемных полей решений дало выделить наиболее важные мероприятия проекта, которые требуют повышенного внимания. На основе этих данных составим таблицу (1.9) с рейтингом решений.

Таблица 1.9– Рейтинг решений

Рейтинг	Проблема/Решение	Сумма баллов
1	Развитие интернет магазина	39
2	Разработка мобильного приложения	29
3	Улучшение ПО, для облегчения работы с клиентами	25
4	Обучение персонала аптеки	12

Результаты SWOT – анализа показали, что наиболее важным направлением для развития является развития интернет – магазина.

Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса — это два инструмента, которые позволяют оценить финансовое состояние предприятия. Сопоставление их данных дает возможность понять, почему произошло изменение тех или иных финансовых показателей. О методике и особенностях анализа бухгалтерского баланса фирмы пойдет речь в данном материале.

Что показывают горизонтальный и вертикальный анализ?

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса основан на расчете долей отдельных статей баланса по отношению к величине его активов (пассивов) путем

деления статей актива или пассива на величину баланса. Он позволяет выявить удельный вес каждой статьи и сделать анализ устойчивости финансового состояния предприятия на момент составления отчетности, а также оценить его динамику. Вертикальный анализ показывает структуру средств предприятия и их источники.

### 1.3 Финансовый анализ

Оценка финансового потенциала выполняется с помощью показателей, характеризующих потенциальную и фактическую возможность предприятия рассчитываться по текущим обязательствам, а также его финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

#### 1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ статей. Горизонтальный анализ направлен на «сопоставление аналогичных показателей баланса», вертикальный предполагает «изучение соотношения разделов и статей баланса, т.е. их структуры». В таблицах (1.10,1.11,1.12,1.13) представлены данные анализа. Из таблицы 1.10 видно, что в 2019 году сильное снижение дебиторской задолженности в сравнении с 2018г. Рост основных средств на конец 2020г. Также положительная динамика дебиторской задолженности к концу 2020г.

Таблица 1.10– Горизонтальный анализ актива баланса

В тысячах рублей

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	За 2019г.	За 2020г.	За 2019г.	За 2020г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	61	54	47	-7	-7	-11,48	-12,96
Основные средства	5 388	5 046	6 298	-342	1 252	-6,35	24,81



## Окончание таблицы 1.10

В тысячах рублей

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	За 2019г.	За 2020г.	За 2019г.	За 2020г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Прочие внеоборотные активы	522	402	406	-120	4	-22,99	0,995
Итого по разделу I	5 971	5 502	6 751	-469	1 249	-7,85	22,7
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	0	0	5	0	5	-	-
Дебиторская задолженность	197 732	26 162	45 747	-171 570	19 585	-86,76	74,86
Финансовые вложения	34 200	12 950	100	-21 250	-12 850	-62,13	-99,23
Денежные средства	92	41	6	-51	-35	-55,43	-85,37
Итого по разделу II	232 024	39 153	45 858	-192 871	6 705	-83,13	17,13
Баланс	237 995	44 655	52 609	-193 340	7 954	-81,24	17,81

По горизонтальному анализу пассива баланса видно, положительную динамику нераспределенной прибыли. На конец 2019г. Значительное снижение кредиторской задолженности, которое говорит о погашении задолженности компании перед кредитором. В 2020 году появление заёмных средств.

Таблица 1.11 – Горизонтальный анализ пассива баланса

В тысячах рублей

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	За 2019г.	За 2020г.	За 2019г.	За 2020г.
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	30	30	30	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	3 615	3 691	5 377	76	1 686	2,1	45,68
Итого по разделу III	3 645	3 721	5 407	76	1 686	2,1	45,68
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							

## Окончание таблицы 1.11

В тысячах рублей

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	За 2019г.	За 2020г.	За 2019г.	За 2020г.
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	0	0	1 700	0	1 700	-	-
Кредиторская задолженность	234 350	40 394	45 502	-193 956	5 108	-82,76	12,65
Итого по разделу V	234 350	40 394	47 202	-193 956	6 808	-82,76	16,85
Баланс	237 995	44 655	52 609	-193 956	7 954	-81,5	17,81

Таблица 1.12– Вертикальный анализ активов

В процентах

Наименование показателя	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура имущества (удельный вес)			Изменение структуры	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	За 2019г.	За 2020г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	61	54	47	0,03	0,12	0,09	0,09	-0,03
Основные средства	5 388	5 046	6 298	2,26	11,3	11,97	9,04	0,67
Прочие внеоборотные активы	522	402	406	0,22	0,9	0,77	0,68	-0,13
Итого по разделу I	5 971	5 502	6 751	2,51	12,32	12,83	9,81	0,51
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	0	0	5	0	0	0,009	0	0,009
Дебиторская задолженность	197 732	26 162	45 747	83,08	58,59	86,96	-24,49	28,37
Финансовые вложения	34 200	12 950	100	14,37	29	0,19	14,63	-28,81
Денежные средства и эквиваленты	92	41	6	0,04	0,09	0,01	0,05	-0,08
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Итого по разделу II	232 024	39 153	45 858	97,49	87,68	87,17	-9,81	0,51
БАЛАНС	237 995	44 655	52 609	100	100	100	-	-

Из таблицы 1.12 видно, повышение основных средств на конец 2019г., уменьшение финансовых вложений в период 2019-2020гг.

Таблица 1.13– Вертикальный анализ пассивов

Наименование показателя	Остатки по балансу, тыс. руб.		Структура имущества (удельный вес)				Изменение структуры	
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.	На	На	На	За 2019г	За 2020г
				конец 2018г	конец 2019г	конец 2020г.		
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставный капитал	30	30	30	0,01	0,09	0,06	0,08	0,03
Нераспределенная прибыль	3 615	4 155	5 377	1,52	13,06	10,22	11,54	-2,84
Итого по разделу III	3 645	4 185	5 407	1,53	13,15	10,28	11,62	-2,87
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	0	0	1 700	0	0	3,23	0	3,23
Кредиторская задолженность	234 350	27 635	45 502	98,47	86,85	86,49	-11,62	0,36
Итого по разделу V	234 350	27 635	47 202	98,47	86,85	89,72	-11,62	2,87
<b>БАЛАНС</b>	<b>237 995</b>	<b>31 820</b>	<b>52 609</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Из таблицы 1.13 видно, что доля нераспределенной прибыли возрастает на конец 2019г. Кредиторская задолженность снижается на 11.62%.

### 1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Анализ ликвидности баланса предприятия заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам из погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

A1 – наиболее ликвидные активы. К ним относятся все статьи денежных средств предприятия и финансовые вложения (формула 1.1).

$$A1 = ДС + КФВ, \quad (1.1)$$

где, ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

A2 – быстореализуемые активы предприятия – дебиторская задолженность (формула 1.2).

$$A2 = ДЗ, \quad (1.2)$$

где, ДЗ – дебиторская задолженность.

A3 – медленно реализуемые активы – статьи второго раздела баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (формула 1.3).

$$A3 = З + НДС + ПОА + ДБЗ, \quad (1.3)$$

где, З – запасы;

ДБЗ – долгосрочная дебиторская задолженность;

НДС – налог на добавленную стоимость;

ПОА – прочие оборотные активы.

A4 – труднореализуемые активы – статьи первого раздела баланса внеоборотные активы (формула 1.4).

$$A4 = ВнА. \quad (1.4)$$

В зависимости от степени срочности погашения пассивы предприятия разделяют на четыре группы;

П1 – наиболее срочные обязательства, к ним относится кредиторская задолженность (формула 1.5).

$$П1 = КЗ, \quad (1.5)$$

где, КЗ – кредиторская задолженность.

П2 – краткосрочные пассивы – краткосрочные обязательства и кредиторская задолженность (формула 1.6).

$$П2 = КО-КЗ, \quad (1.6)$$

где, КО – краткосрочные обязательства.

П3 – долгосрочные пассивы – долгосрочные оценочные обязательства (формула 1.7).

$$П3 = ДО, \quad (1.7)$$

где, ДО – долгосрочные обязательства.

П4 – постоянные, или устойчивые пассивы – это статьи третьего раздела баланса «Капитал и резервы».

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Условие абсолютной ликвидности представлено в формуле (1.8).

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A \geq П4. \quad (1.8)$$

Для анализа ликвидности баланса предприятия на конец 2018, 2019 и 2019 года активы сгруппированы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения, и все данные сведены в таблицу 1.14. И на основе этих данных необходимо определить коэффициент ликвидности предприятия.

Для определения ликвидности баланса также рассчитывается коэффициент общей ликвидности предприятия. Он рассчитывается по следующей формуле (формула 1.9).

$$Кл = \frac{A1+0,5A2+0,3A3}{П1+0,5П2+0,3П3} \quad (1.9)$$

Таблица 1.14– Группировка активов и пассивов баланса

В тысячах рублей

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.		На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
A1	34 292	12 991	106	П1	234 350	40 934	45 502
A2	197 732	26 162	45 747	П2	0	0	1 700
A3	198 254	26 564	46 158	П3	0	0	0
A4	5 971	5 502	6 751	П4	3 645	3 721	5 407
Коэффициент общей ликвидности					0,82	0,83	0,79

Из таблицы (1.14) видно, что динамика коэффициента общей ликвидности держится на одном уровне из года в год, что является плохим показателем ликвидности баланса.

Необходимо проверить условия выполнения абсолютной ликвидности. В таблице (1.15) перейдем к составлению логических неравенств баланса.

Таблица 1.15– Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П1(+)$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$
$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$

Выделяют следующие типы ликвидности баланса: абсолютная, нормальная, нарушенная (недостаточная) и неликвидность.

1. Состояние абсолютной ликвидности баланса:  $A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \geq П4$ ;
2. Нормальная ликвидность:  $A1 \leq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$ ;
3. Нарушенная ликвидность:  $A1 \leq П1; A2 \leq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$ ;

4. Баланс неликвиден:  $A1 \leq П1; A2 \leq П2; A3 \leq П3; A4 \geq П4$ .

Из таблицы 1.15 по всем кодам выполняется 3 условия из 4-х, у предприятия достаточно средств, чтобы платить по счетам. Нельзя сказать, что баланс абсолютно ликвидный поэтому тип ликвидности нормальный.

Чистый оборотный капитал, который характеризует свободные средства, находящиеся в обороте у предприятия, рассчитывается по следующей формуле (формула 1.10).

$$\text{ЧОК} = \text{ОбА} - \text{КО}, \quad (1.10)$$

где, ОбА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности, позволяющий определить, какую часть краткосрочных обязательств предприятие сможет погасить в ближайшее время, рассчитывается по формуле (1.11).

$$K_{\text{Абс.ликв.}} = \text{ДС} / \text{КО}, \quad (1.11)$$

где, ДС – денежные средства.

Коэффициент срочной ликвидности, определяющий возможность предприятия погасить свои текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов, который рассчитывается по формуле (1.12).

$$K_{\text{сроч.ликв.}} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) / \text{КО}, \quad (1.12)$$

где, КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства.

Коэффициент промежуточной ликвидности, характеризующий часть текущих обязательств, которая может быть погашена за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, рассчитывается по формуле (1.13).

$$K_{\text{промеж.ликв.}} = (ДС+КФВ+ДЗ)/КО. \quad (1.13)$$

Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рассчитывается по формуле (1.14).

$$K_{\text{тек.ликв.}} = (ДС+КФВ+ДЗ+З)/КО. \quad (1.14)$$

Коэффициент собственной платежеспособности, характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, рассчитывается как отношение чистого оборотного капитала к краткосрочным обязательствам, по формуле (1.15). Все показатели ликвидности необходимо будет свести в общую таблицу.

$$K_{\text{собст.плат.}} = ЧОК/КО, \quad (1.15)$$

где, ЧОК – чистый оборотный капитал.

Полученные показатели оценки ликвидности на конец 2018-2020гг. в соответствии с формулами выше рассчитаны, и результаты приведены втаблице (1.16).

Таблица 1.16 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	-	-2 326	-1 781	-1 344
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	0.0004	0,001	0.0001
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	0,15	0,32	0,002



Окончание таблицы 1.16

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На конец 2018г.	На конец 2019г.	На конец 2020г.
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	0,99	0,96	0,97
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	0,99	0,96	0,97
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-0,01	-0,04	-0,03

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения, что говорит о неэффективном использовании денежных средств, которые можно было направить на развитие предприятия. Такая динамика связана с ростом краткосрочных обязательств по сравнению с ростом высоколиквидных активов.

Коэффициент срочной ликвидности ниже нормативного значения, что говорит о недостаточном количестве быстрореализуемых активов для погашения краткосрочных обязательств. Таким образом, все коэффициенты ликвидности не соответствуют нормативным значениям.

### 1.3.3 Анализ деловой активности

Коэффициенты оборачиваемости определяют степень платежеспособности предприятия, финансовой устойчивости и финансового риска.

Коэффициент оборачиваемости активов предприятия характеризует эффективность использования компанией всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их образования и рассчитывается по формуле (1.16).

$$K_{об\text{о}б\text{А}} = ВР/А_{\text{ср}}, \quad (1.16)$$

где, ВР – выручка от реализации;

$A_{\text{ср}}$  – активы среднегодовые.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, рассчитывается по формуле (1.17).

$$K_{\text{обОбА}} = \text{ВР} / \text{ОбА}_{\text{ср}}, \quad (1.17)$$

где,  $\text{ОбА}_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость оборотных активов;

$\text{ВР}$  – выручка от реализации.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов, рассчитывается по формуле (1.18).

$$K_{\text{обВнОбА}} = \text{ВР} / \text{ВнОбА}_{\text{ср}}, \quad (1.18)$$

где,  $\text{ВнОбА}_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз за период организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности и рассчитывается по формуле (1.19).

$$K_{\text{обДЗ}} = \text{ВР} / \text{ДЗ}_{\text{ср}}. \quad (1.19)$$

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала предприятия рассчитывается по формуле (1.20).

$$K_{\text{обСК}} = \text{ВР} / \text{СК}_{\text{ср}}, \quad (1.20)$$

где,  $\text{СК}_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается как отношение выручки предприятия к среднегодовой кредиторской задолженности по формуле (1.21).

$$K_{обкз} = ВР/КЗср. \quad (1.21)$$

Фондоотдача показывает, сколько готового продукта приходится на 1 рубль основных фондов и рассчитывается по формуле (1.22).

$$\Phi_o = ВР/ОСср. \quad (1.22)$$

Показатели оценки оборачиваемости за 2019-2020гг. рассчитаем и сведем их в таблицу (1.17).

Таблица 1.17– Показатели оценки деловой активности

Наименование	Значение показателя			
	За 2019г.		За 2020г.	
	Об./год	Дн.	Об./год	Дн.
<b>Показатели оборачиваемости активов</b>				
Коэффициент оборачиваемости активов	3,58	102	3,4	108
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,1	89	3,89	94
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	28,45	13	27	14
<b>Показатели оборачиваемости активов</b>				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,85	76	4,6	80
<b>Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности</b>				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	37,45	10	36,24	10
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,03	91	3,83	96
Фондоотдача, руб/руб	30,72		29,16	

В таблице (1.17) представлены результаты анализа деловой активности предприятия. Из таблицы видно, что показатели выросли, предприятие стало медленнее рассчитываться с кредиторами, также и дебиторы стали медленней возвращать денежные средства.

Рентабельность совокупных активов показывает, сколько чистой прибыли принесет один рубль, вложенный, в активы предприятия и рассчитывается, по

формуле (1.23).

$$R_{\text{сов.а.}} = \text{ЧП} / A_{\text{ср}}, \quad (1.23)$$

где, ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам и рассчитывается по формуле (1.24).

$$R_{\text{внеоб.а.}} = \text{ЧП} / \text{ВнОбА}_{\text{ср}}. \quad (1.24)$$

Рентабельность оборотных активов предприятия показывает прибыль получаемую предприятием с каждого, вложенного в оборотные активы, рубля и отражает эффективность использования этих активов. Рассчитывается по формуле (1.25).

$$R_{\text{об.а.}} = \text{ЧП} / \text{ОбА}_{\text{ср}}, \quad (1.25)$$

где, ОбА<sub>ср</sub> – среднее значение оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала предприятия можно назвать и доходностью каждого рубля, вложенного в бизнес, и рассчитывается по формуле (1.26).

$$R_{\text{чОК}} = \text{ЧП} / \text{ЧОК}, \quad (1.26)$$

где, ЧОК – чистый оборотный капитал.

Рентабельность собственного капитала предприятия показывает, насколько эффективно был использован вложенный капитал и рассчитывается по формуле (1.27).

$$R_{СК} = ЧП/СК_{ср}. \quad (1.27)$$

Рентабельность продаж показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле (с каждого рубля выручки предприятия) и рассчитывается по формуле (1.28).

$$R_{\text{продаж}} = ЧП/Вр. \quad (1.28)$$

Показатели рентабельности предприятия за 2019-2020гг. сведены в таблицу (1.18). Значение показателей рентабельности находится на низком уровне, из чего следует вывод, что предприятие работает неэффективно. За 2020 год рентабельность возрастает, но рентабельность чистого оборотного капитала имеет отрицательное значение.

Таблица 1.18– Показатели рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя	
	За 2019г.	За 2020г.
Показатели рентабельности активов		
Рентабельность совокупных активов	0,002	0,03
Рентабельность внеоборотных активов	0,01	0,28
Рентабельность оборотных активов	0,002	0,4
Рентабельность чистого оборотного капитала	-0,042	-1,25
Показатели рентабельности собственного капитала и продаж		
Рентабельность собственного капитала	0,02	0,37
Рентабельность продаж	0,0004	0,01

Значение показателей рентабельности по таблице (1.18) находится на низком уровне. Предприятие работает не эффективно. За 2020 год рентабельность возрастает, но рентабельность чистого оборотного капитала имеет отрицательное значение.

## **Выводы по разделу один**

В первом разделе был выполнен стратегический анализ предприятия и анализ его финансово-хозяйственной деятельности. Получены следующие результаты.

Проведен анализ стратегической позиции предприятия. В результате SWOT-анализа было выявлено, что предприятие нуждается в развитии своей инфраструктуры при помощи развития уже существующих в компании сайта и мобильного приложения.

Проработав систему информационных технологий, которые применяются в других компаниях и отраслях, можно улучшить финансово-экономическое состояние компании и привлечь новых клиентов.

Финансовый анализ текущего состояния предприятия проведен за три отчетных года с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов.

**Выводы:**

- дебиторская задолженность увеличилась, что наряду с ростом выручки говорит о повышении эффективности деятельности предприятия;
- кредиторская задолженность уменьшается в динамике, что говорит о финансовом благополучии и увеличении платежеспособности;
- низкий показатель денежных средств, однако, большой их запас, что говорит о том, что денежные средства лежат в активе предприятия;
- баланс предприятия является нормально ликвидным.

## **2 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

### **2.1 Актуальность проекта**

11 марта 2020 года во всём мире была объявлена пандемия коронавирусной инфекции, в связи с этим, в нашем мире произошло много изменений, число заболевших с каждым днём только возрастало и людям стало необходимо защитить своё здоровье.

Где покупать всё необходимое как не в аптечных сетях?

Актуальность аптечных сетей значительно возросла с марта 2020 года, людям нужны были маски, антисептики, противогрибковое, антибиотики, термометры и многое другое.

А теперь представьте, что вы не живете в центре города и вам каждый раз приходится ехать в сторону центра города, чтобы купить всё необходимое. А в условиях ограничений по Covid'у это вызывает некоторые сложности для людей, которые не хотят рисковать своим здоровьем.

В этой работе я предлагаю проект в молодом развивающемся районе города Челябинск – Парковый. Что является не просто актуальным, а необходимым для людей. Для того чтобы они могли не подвергаясь лишнему риску приобрести всё необходимое в 5-ти минутах ходьбы от дома, избегая общественных мест и большого скопления людей. И большим плюсом данной аптечной сети является то, что вы можете сделать заказ на сайте организации, и просто прийти оплатить и забрать свой заказ, что сэкономит кучу вашего времени и уменьшит контакты с другими людьми. Для обеспечения безопасности компания «Живика» делает всё необходимое, чтобы приходя в данную сеть можно было не опасаясь за своё здоровье приобрести все необходимое для себя и своих близких. В этой ситуации в аптеках каждые 4 часа проводят обработку помещения антисептическими средствами, что значительно снижает риск заболевания коронавирусной инфекцией.

## 2.2 Анализ проектного окружения

По проекту аптека «Живика» будет располагаться на улице Скульптора Головницкого 12 в городе Челябинск (обведён красным кругом в рисунке 2.1) синим кругом, обведены конкуренты аптечной сети в пределах 500 метров, такие как «Фармлэнд», «Вита», «Аптека от склада» и «Алвик»

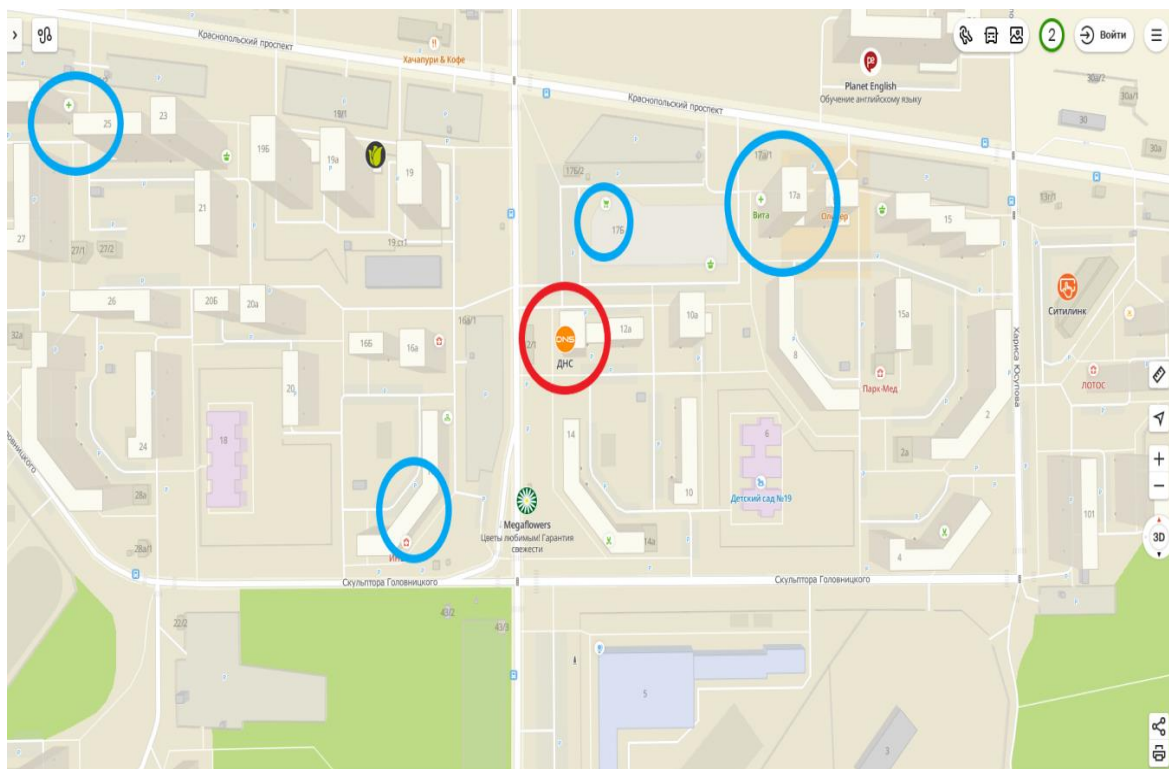


Рисунок 2.1– Карта конкурентов

Поскольку аптечная сеть «Живика» позиционирует себя как аптечный дискаунтер, проще говоря, магазин с широким ассортиментом и ценами ниже среднерыночных. Конкуренция между другими сетями происходит на уровне ценообразования. В таблице (2.1) приведена конкурентная позиция.

В таблице (2.1) видно, что главным конкурентом аптечной сети «Живика» является компания «Фармлэнд», с преимущественным местоположением в торговом комплексе.



Таблица 2.1–Конкурентная позиция «Живика»

Наименование предприятия	Факторы сравнения			
	Ассортимент	Акции, бонусы, реклама	Доля рынка %	Уровень сервиса
Живика	Широкий	Часто	24	Высокий
Фармленд	Широкий	Часто	23	Высокий
Аптека от склада	Узкий	Редко	14	Средний
Алвик	Узкий	Редко	13	Средний
Вита	Узкий	Редко	15	Низкий

Под широким ассортиментом подразумевается наличие: широкий выбор лекарственных средств, БАДов, ортопедии, товаров для детства, медицинской техники, продуктов питания. Узкий же ассортимент будет иметь небольшой выбор лекарственных средств, значительная часть будет представлять из себя БАДы, во многих случаях отсутствие ортопедии и мед.техники.

Под уровнем сервиса понимается способность компании к обслуживанию клиентов с целью удовлетворения их потребностей в лекарственных средствах, отсутствию конфликтных ситуаций, улыбочивый и вежливый коллектив и т.д.

## 2.3 Моделирование проекта

### 2.3.1 Резюме проекта

Наименование – ООО «Живика-Центр»

Организационно – правовая форма собственности – Общество с ограниченной ответственностью.

Краткое изложение сути проекта: для улучшения финансового состояния компании предполагается открытие аптеки «Живика» в молодом развивающемся микрорайоне города Челябинск «Парковый».

Перспектива проекта: увеличение объемов продаж и охвата большей территории благоприятно повлияют на прибыль компании в целом.

## 2.3.2 Организационный план

Описание сути проекта:

1. Суть проекта: поиск помещения. Организация помещения для реализации лекарственных препаратов, БАДов, медицинской техники. Ремонт помещения, закупка оборудования монтаж и установка, наём и обучение персонала, заявка поставщикам на продукцию для реализации.

2. Продукты проекта: медицинская техника, лекарственные препараты, БАДы, косметика, ортопедия, товары медицинского назначения.

Мероприятие по открытию новой аптеки является приемлемым, если предприятие владеет достаточным количеством средств, для расширения бизнеса. Открытие новой аптеки является затратным, однако, это позволит существенно увеличить объем продаж, расширить охват сети, увеличить клиентскую базу, улучшить финансовые показатели деятельности предприятия.

В условиях постоянно растущей конкуренции перед организацией стоит важная задача по наращиванию собственного капитала и повышению прибыльности аптечной сети. Учитывая наличие достаточного количества денежных средств, для организации представляется целесообразная возможность по открытию новой аптеки в сети в черте города Челябинск в микрорайоне «Парковый». Организационную структуру управления проектом представим на рисунке 2.2.

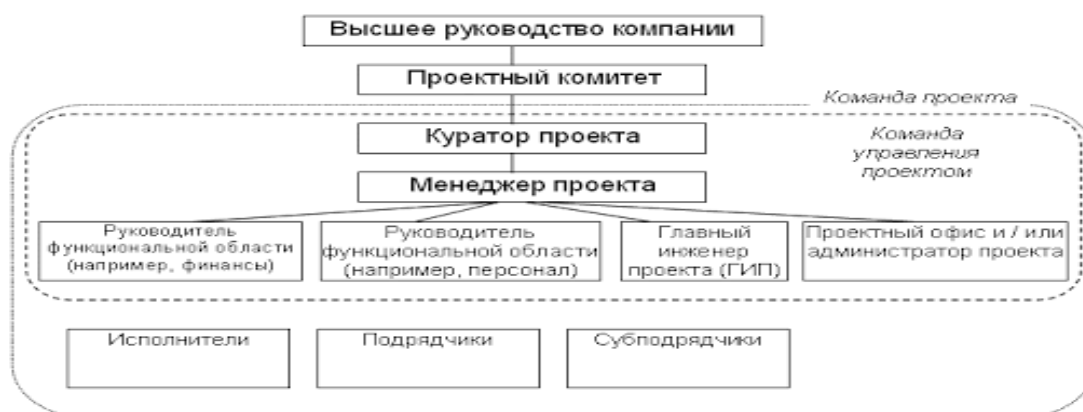


Рисунок 2.2 – Организационная структура проекта

### 2.3.3 Планирование проекта

Календарный план – проектный документ, который определяет последовательность и сроки выполнения отдельных работ, устанавливает и технологическую взаимосвязь в соответствии с характером и объемом работ.

В таблице 2.2 построим календарный план мероприятий и отразим их стоимость, с указанием срока выполнения каждого мероприятия.

Таблица 2.2 – Календарный план

Мероприятие	Период	Срок, в днях	Стоимость, руб.
Подготовительный этап			
Проведение маркетинговых исследований рынка	15.12.2020 – 28.12.2020	14	0
Поиск помещения под проект	28.12.2020 – 20.01.2021	23	0
Поиск и выбор контрагентов по проекту	20.01.2021 – 30.01.2021	10	0
Заключение договоров по проекту	30.01.2021 – 04.02.2021	5	0
Инвестиционный этап			
Согласование проекта помещения	04.02.2021 – 14.02.2021	10	0
Оплата ремонта помещения	14.02.2021 – 21.02.2021	7	400 000
Оплата по договору аренды помещения (5месяцев)	21.02.2021 – 26.02.2021	5	500 000
Оплата оборудования	21.02.2021 – 28.02.2021	7	361 000
Инвестиционный этап			
Оплата малоценного оборудования	21.02.2021 – 28.02.2021	7	113 000
Оплата охранных систем	21.02.2021 – 28.02.2021	7	50 000
Оплата доставки оборудования	21.02.2021 – 28.02.20.21	7	30 000
Оплата товаров для перепродажи	01.03.2021 – 07.03.2021	7	2 795000
Оплата рекламной продукции	01.03.2021 – 07.03.2021	7	16 800
Оплата спецодежды для сотрудников	1.03.2021 – 07.03.2021	7	8 000
Этап ожидания			

## Окончание таблицы 2.2

Мероприятие	Период	Срок, в днях	Стоимость, руб.
Этап ожидания			
Ремонт помещения	21.02.2021 – 20.03.2021	28	-
Установка охранных систем	12.03.2021 – 20.03.2021	8	-
Доставка оплаченного оборудования	28.02.2021 – 20.03.2021	21	-
Установка оплаченного оборудования	20.03.2021 – 27.03.2021	7	-
Установка кассовых узлов	27.03.2021 – 28.03.2021	1	-
Печать и доставка рекламной продукции	07.04.2021 – 14.04.2021	7	-
Наём персонала	28.03.2021 – 11.04.2021	7	-
Обучение персонала	11.04.2021 – 30.04.2021	19	-
Доставка товаров для перепродажи	1.04.2021 – 14.04.2021	14	-
Доставка спецодежды для сотрудников	1.04.2021 – 10.04.2021	10	-
Эксплуатационный этап			
Завершение проекта	01.05.2021	-	-
Итого	-	-	4 273 800

Открытие новой аптеки будет осуществляться за счет собственных средств организации.

### 2.3.4 План производства

Основными производственными операциями в аптеке являются: обслуживание покупателей, заявка на медицинские препараты, ортопедию, косметику и т.п., приёмка товаров от поставщика, раскладка товара на витрины и в ящики для хранения, сборка интернет заказов, поддержание чистоты на рабочих местах.

В таблице 2.3 отобразим затраты на приобретение основных средств и других объектов инвестиций, требуемых для реализации мероприятия и

самостоятельного функционирования предприятия в дальнейшем. Для этого понадобятся такие основные средства, как витрины, холодильники для хранения лекарственных средств, сейфы, кассовые аппараты, денежные ящики, аптечные прилавки, шкафы, охранная и противопожарные системы, рекламная продукция, вывеска, аптечный крест светодиодный.

Таблица 2.3–Обоснование потребности в основных средствах

Наименование	Цена	Количество	Сумма
Торговая витрина с 4-мя стеклянными полками	7 000	6	42 000
Фармацевтический холодильный шкаф	25 000	4	100 000
Рецептурные шкафы	10 000	6	60 000
Металлический шкаф	7 000	2	14 000
Сканер штрих кода	5 000	3	15 000
Контрольно-кассовый аппарат	11 000	2	22 000
Денежный ящик	5 000	2	10 000
Аптечный прилавок первой линии	10 000	2	20 000
Компьютер	30 000	4	120 000
Холодильник для персонала	14 000	1	14 000
Шкаф хозяйственный	5 000	1	5 000
Шкаф для персонала	8 000	2	16 000
Охранная система	50 000	1	50 000
Аптечный крест светодиодный	10 000	1	10 000
Вывеска «Аптека»	9 000	1	9 000
Стул	1 000	4	4 000
Стол	3 000	3	9 000
Сейф	13 000	1	13 000
Одежда для сотрудников	1 000	8	8 000
Рекламная продукция	1,5	11 200	16 800
Итого	-	-	498 800

Суммарные затраты на приобретение основных средств по проекту составят 498,8 тыс. руб.

Далее составим таблицу (2.4) потребности в оборотных средствах, которые

потребуется для начала работы новой аптеки.

Таблица 2.4– Удельная потребность в оборотных средствах

Наименование	Цена (средняя), руб.	Удельная потребность, в среднем, ед.	Стоимость, руб.
Лекарственные средства	350	4 000	1 400 000
Биологически активные добавки	200	1 500	300 000
Косметика	400	800	320 000
Материнство и детство	300	700	210 000
Ортопедия	750	300	225 000
Продукты питания	70	2 000	140 000
Товары медицинского назначения	2000	100	200 000
Итого	-	-	2 795 000

Для открытия сетевой аптеки потребность в оборотных средствах составит 2 795 000 рублей. Из них основная часть придется на лекарственные средства в размере 1 400 000 рублей, и в меньшей доле биологически активные добавки на 300 000 рублей. Косметики придется на 320 000 рублей, товары для материнства и детства придутся на 210 000 рублей. Ортопедии будет на 225 000 рублей, продуктов питания на 140 000 рублей. Товары медицинского назначения будет на 200 000 рублей. Список ассортимента для продажи создавался и корректировался в течение 20-ти лет.

### 2.3.5 План операционных затрат

Составим таблицу (2.5) условно-постоянных затрат, в отношении которых условно считается, что они не меняются с изменением объемов производства. Так как предприятие не производственное, сильных изменений в условно – постоянных затратах происходить не будет. Основную часть условно-постоянных затрат будет составлять арендная плата и заработная плата.

Таблица 2.5–Условно-постоянные затраты

Наименование	Сумма, руб.
Арендная плата	100 000
Заработная плата(оклад)	65 000
Частное охранное предприятие	20 000
Реклама	5 000
Канцелярия	2 000
Итого	192 000

Условно-постоянные затраты на новую аптеку будут составлять 192 000 рублей в месяц.

Условно-переменными называются расходы, размер которых изменяется с объемом выпуска продукции. В нашем случае затраты будут изменяться в зависимости от реализованной продукции и отражены в таблице (2.6).

Таблица 2.6–Условно-переменные затраты

Наименование	Сумма, руб.
Товары для перепродажи	2 795 000
Заработная плата (премия)	80 000
Электроэнергия и вода	3 000
Итого	2 878 000

### 2.3.6 Финансовый план

С учетом всех затрат на проект и приобретение товаров для перепродажи можно составить планируемый финансовый результат от деятельности аптеки на будущие периоды. Для поддержания низких цен на товар будет применяться минимальная наценка в 30%.В таблице (2.7) отразим планируемый отчет о финансовом результате проекта.

Таблица 2.7 – Планируемый отчет о финансовом результате проекта

Статья	2021г. I квартал	2021г. II-IV квартал	2022г.
Инвестиции	4 273 800	-	-
Годовой объем доходов	-	29 068 000	43 602 000
Постоянные затраты	-	1 536 000	2 304 000

Окончание таблицы 2.7

Статья	2021г. I квартал	2021г. II-IV квартал	2022г.
Переменные затраты	-	23 024 000	35 536 000
Прибыль до уплаты налогов	-	4 508 000	6 762 000
Налог на прибыль	-	901 600	1 352 400
Чистая прибыль	-	3 606 400	5 409 600

Теперь составим планируемый отчёт о движении денежных средств таблица (2.8) в котором прогнозируем движение денежных средств с учетом реализации проекта на период с 2021 года по 2023 год. Отметим, что на протяжении всего планируемого периода реализации проекта баланс на конец периода сохраняет положительное значение. Положительная динамика говорит об эффективности проекта.

Таблица 2.8–Планируемый отчёт о движении денежных средств

	Подготовительный этап	Этап реализации		
	2021г.	2021г. С II по IV квартал	2022г.	2023г.
Сальдо на начало периода	0	0	3 606 400	9 016 000
<b>Операционный поток</b>				
Выручка по проекту	0	4 508 000	6 762 000	6 762 000
Налоговые выплаты	0	901 600	1 352 400	1 352 400
Итого условный денежный поток	0	3 606 400	5 409 600	5 409 600
<b>Инвестиционный поток</b>				
Поступление от реализации активов	0	29 068 000	43 602 000	43 602 000
Затраты на приобретение активов	(2 795 000)	22 360 000	33 540 000	33 540 000
Другие затраты подготовительного периода	(1 478 800)	2 200 000	3 300 000	3 300 000
Итого инвестиционный денежный поток	(4 273 800)	4 321 920	6 762 000	6 762 000
Поступление денежных средств на проект	4 273 800	0	0	0
<b>Финансовый поток</b>				
Итого денежный поток от финансовой деятельности	4 273 800	0	0	0
Сальдо финансового потока на конец периода	0	3 606 400	9 016 000	14 425 600



### 2.3.7 Обоснование экономической эффективности

Следует определить ставку дисконтирования. Для расчёта ставки дисконтирования используется модель CAPM.

CAPM – экономическая модель оценки активов за счёт отношения риска и ожидаемого дохода. Эта модель утверждает, что ожидаемый доход, который требуют инвесторы, равен ставке по безрисковой бумаге плюс рисковая премия.

Ставка дисконтирования рассчитывается следующим образом (формула 2.1):

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (2.1)$$

где,  $R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – коэффициент, определяющий изменение цен компании по сравнению с изменением цен по всем компаниям данного сегмента рынка, коэффициент приведен в соответствии со спецификой отрасли (здравоохранение, фармацевтическая промышленность: обслуживание населения) и равен 0,49;

$R_m$  – среднерыночная ставка доходности на фондовом рынке;

Безрисковый актив рассматривается как ставка рефинансирования на март 2021 года и составляет 5,0% годовых.

Среднее значение ставки доходности, по результатам статистики доходности фармацевтических компаний составила в среднем 26%.

Средняя ставка доходности отрасли рассчитывается по формуле (2.2).

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

где,  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$E_m$  – номинальная средняя ставка доходности отрасли (26%);

$i$  – темпы инфляции ( по данным ЦБ РФ на май 2021 года 4,9%).

Подставив данные в формулу (2.2), получим:

$$R_m = (1+0,26)/(1+0,049)-1 = 0,2011 \text{ или } 20,11\%.$$

Подставляя значения реальной средней ставки доходности в формулу (2.1), получим следующее:

$$r = 5,0 + 0,49 \cdot (20,11-5,0) = 12,40\%$$

Далее проведем оценку эффективности проекта. Для оценки эффективности мероприятия используют чистый дисконтированный доход NPV, индекс доходности PI, внутреннюю норму рентабельности IRR, простой и дисконтированный сроки окупаемости PPI и DPP.

Чистая приведенная стоимость мероприятия определяется как разница между приведенными к началу мероприятия притоками денежных средств и инвестициями и рассчитывается по формуле (2.3).

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

где,  $S_t$  – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде  $t$ ;

$I_t$  – инвестиции (отток денежных средств в  $i$ -м году);

$n$  – период, в течение которого проект будет существовать;

$r$  – ставка дисконтирования.

Отсюда вычислим чистый дисконтированный доход по формуле (2.3):

$$NPV = -4\,273\,800 + (3\,606\,400 / (1+0,124)^1) + (9\,016\,000 / (1+0,124)^2) + (14\,425\,600 / (1+0,124)^3) = 16\,232\,172 \text{ руб.}$$

Чистый дисконтированный доход по проекту 16 232 172 рублей за 3 года работы проекта.

Индекс доходности PI есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по мероприятию, и рассчитывается по формуле (2.4). Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям.

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^n St/(1+r)^t}{\sum_{i=0}^n It/(1+r)^t} \quad (2.4)$$

Подставив значения в формулу, получим следующее:

$$PI = (3\ 606\ 400 / (1+0,124)^1) + (9\ 016\ 000 / (1+0,124)^2) + (14\ 425\ 600 / (1+0,124)^3) / 4\ 273\ 800 = 4,79.$$

Это значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 3 года реализации мероприятия в 4,79 раза больше, чем вложенных в проект инвестиций.

Внутренняя норма доходности IRR показывает, что такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль. Внутренняя норма доходности может быть определена путем решения уравнения относительно ставки дисконтирования по формуле (2.5).

$$NPV = -\sum_{i=0}^n \frac{It}{(1+IRR)^t} + \sum_{i=0}^n \frac{St}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (2.5)$$

Критерий внутренней нормы рентабельности показывает, какую предельную цену капитала может выдержать проект, оставаясь безубыточным.

Расчёт внутренней нормы рентабельности включает в себя три этапа:

1 шаг: наугад выбираются две ставки дисконтирования, причем  $r_2 > r_1$ .

где,  $r_1$  – требуемая ставка дохода по проекту (12,4%);

$r_2$  – ставка дисконтирования при которой, при которой  $NPV_2 > 0$ ;

2 шаг: используя каждую из ставок, рассчитываются два значения  $NPV_1$ ,  $NPV_2$ ;

$$NPV_1 = (-4\ 273\ 800 / (1+0,124) + (3\ 606\ 400 / (1+0,124)^1) + (9\ 016\ 000 / (1 + 0,124)^2) + 14\ 425\ 600 / (1 + 0,124)^3) = 16\ 703\ 159;$$

$$NPV_2 = (-4\ 273\ 800 / (1+0,248) + (3\ 606\ 400 / (1+0,248)^1) + (9\ 016\ 000 / (1 + 0,248)^2) + 14\ 425\ 600 / (1 + 0,248)^3) = 12\ 496\ 424.$$

Расчёт чистого дисконтированного дохода при ставке дисконтирования 24,8% получили положительную величину, поэтому можно сделать вывод, что

внутренняя норма доходности по проекту составляет 12,4% что значительно ниже ставки внутренней нормы доходности, проект признается выгодным с точки зрения вложения денежных средств.

3 шаг: приближенное значение внутренней нормы доходности получаем по следующей формуле (2.6).

$$IRR = \frac{NPV1 \cdot r2 - NPV2 \cdot r1}{NPV1 - NPV2} = r1 + \frac{NPV1}{NPV1 - NPV2} \cdot (r2 - r1). \quad (2.6)$$

$$IRR = 0.124 + (16\,703\,159 / (16\,232\,172 - 12\,496\,424)) \cdot (0.248 - 0.124) = 0,68 \text{ или } 68\%$$

Простой срок окупаемости PP – период, за который притоки от проекта покроют инвестиции, рассчитывается следующим образом (формула 2.7).

$$PP = \frac{\sum_{i=0}^n It}{NP}, \quad (2.7)$$

где, NP – среднегодовой объем сальдо денежных поступлений от операционной деятельности по проекту.

$$PP = 4\,273\,800 / ((3\,606\,400 + 9\,016\,000 + 14\,425\,600)/3) = 0,47$$

В оценке эффективности мероприятия необходимо привести дисконтированный срок окупаемости, то есть период, за который дисконтированные притоки от мероприятия покроют дисконтированные инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости мероприятия рассчитывается по формуле (2.8).

$$DPP = I_0 \leq \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} \quad (2.8)$$

Подставив значения в формулу, получим следующее:

$$DPP = 4\,273\,800 \leq ((3\,606\,400 / (1 + 0.124)) + (9\,016\,000 / (1 + 0.124)^2) + (14\,425\,600 / (1 + 0.124)^3)) = 4\,273\,800 \leq 20\,505\,972$$

Это говорит о том, что по истечении этого периода дисконтированные притоки по мероприятию превысят дисконтированные оттоки.

Полученные данные сведем в таблицу (2.9).

Таблица 2.9– Показатели эффективности мероприятия

Показатель	Величина	Критерий
Чистый дисконтированный доход NPV, руб.	16 232 172	>0
Индекс доходности PI	4,79	>1
Внутренняя норма рентабельности IRR %	68	>r
Срок окупаемости PP, год	0,47	-
Дисконтированный срок окупаемости DPP, дней.	201	-

Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, индекс доходности больше единицы, внутренняя норма рентабельности равна 68% простой срок окупаемости равен 171 дню, а дисконтированный срок окупаемости 201 (0,55) дней, следует принять решение о реализации мероприятия.

## 2.4 Анализ рисков

### 2.4.1 Анализ чувствительности

Цель анализа чувствительности является выяснить, насколько результаты чувствительны к изменению отдельных переменных состояния среды и проекта.

В качестве результативного показателя будем использовать чистый дисконтированный доход (NPV). В качестве влияющих факторов примем:

-Объем реализуемой продукции;

-Переменные затраты;

-Постоянные затраты;

Результаты сведем в таблицы (2.10, 2.11, 2.12).

Таблица 2.10– Изменение объема реализуемой продукции на 10%

Переменные	Значения переменных		
	Пессимистический	Ожидаемый	Оптимистический
Объем реализуемой продукции	39 241800	43 602 000	47 962 200
Переменные затраты	21 182 000	34 536 000	37 890 000
Постоянные затраты	2 304 000	2 304 000	2 304 000
NPV	16 209 474,02	19 790 256,94	23 371 039,86

В таблице 2.10 видим изменения NPV при изменении объема реализуемой продукции. Далее рассмотрим изменение переменных затрат на 10%.

Таблица 2.11– Изменение переменных затрат на 10%

Переменные	Значения переменных		
	Пессимистический	Ожидаемый	Оптимистический
Объем реализуемой продукции	39 241 800	43 602 000	47 962 200
Переменные затраты	31 082 400	34 536 000	37 989 600
Постоянные затраты	2 304 000	2 304 000	2 304 000
NPV	16 120 861,92	19 790 256,94	23 459 651,96

Таблица 2.12– Изменение постоянных затрат на 10%

Переменные	Значения переменных		
	Пессимистический	Ожидаемый	Оптимистический
Объем реализуемой продукции	43 602 000	43 602 000	43 602 000
Переменные зат.	34 536 000	34 536 000	34 536 000
Постоянные затраты	2 073 600	2 304 000	2 534 400
NPV	19 585 247,73	19 790 256,94	19 995 239,15

По результатам анализа видно, что проект наиболее чувствителен к изменению объема сбыта и переменных затрат, связано это с тем что предприятие занимается перепродажей покупаемых товаров. Тогда как постоянные затраты менее чувствительны к изменению.

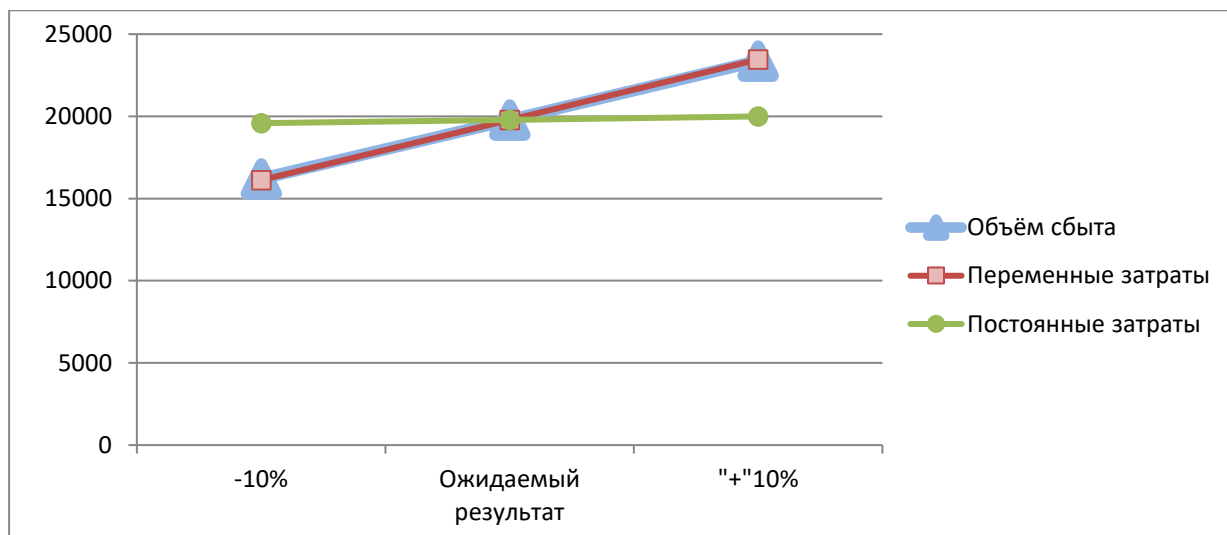


Рисунок 2.1– Анализ чувствительности проекта (NPV) к изменению параметром

### 2.4.2 Анализ безубыточности

Для проведения анализа риска инвестиционного проекта, используем метод точки безубыточности. Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

Построим график, на котором отразим выручку, совокупные затраты, постоянные и переменные затраты, указав точку безубыточности.

На основе данных составим график точки безубыточности (рисунок 2.2).

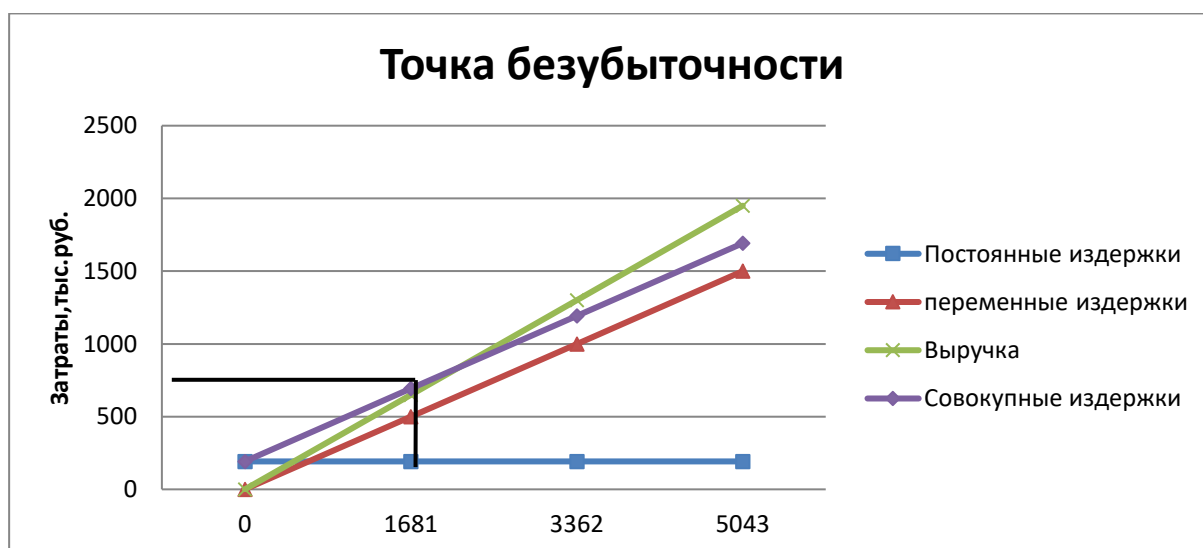


Рисунок 2.2 Анализ точки безубыточности

Из графика видно, что точка безубыточности находится в области около 850 тыс. рублей ежемесячных затрат.

## 2.5 Система управления проектом

После составления перечня работ необходимо построить и провести расчет сетевого графика проекта. Сетевой график отражает совокупность и последовательность работ, логически связанных и объединенных общей целью. Для построения сетевого графика сначала необходимо посчитать ожидаемую продолжительность работ, для определения которых используется двухоценочная методика, то есть максимальные и минимальные оценки продолжительностей работ.

Предполагается, что минимальная оценка продолжительностей работ является оптимистическим вариантом, а максимальная – пессимистическим, и рассчитывается по формуле (2.9).

$$t_{ij\text{ож}} = 0,6 \cdot t_{ij\text{мин}} + 0,4 \cdot t_{ij\text{макс}}, \quad (2.9)$$

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

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

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

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.3

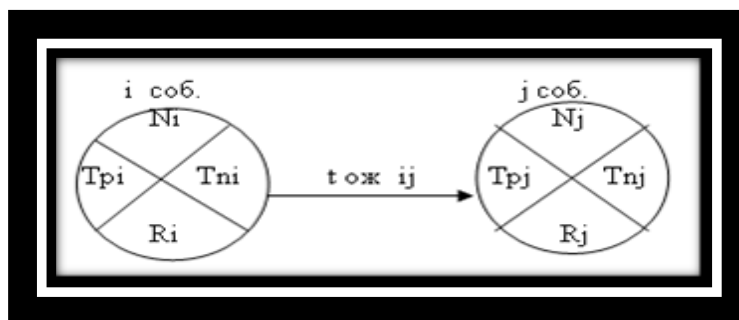


Рисунок 2.3 Изображение событий и работ сетевого графика



где,  $i, j$  – порядковый номер события;

$T_{pi}, T_{pj}$  – ранние сроки свершения начального и конечного событий;

$T_{pi}, T_{pj}$  – поздние сроки свершения начального и конечного событий;

$R_i, R_j$  – резервы времени начального и конечного событий;

$t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Для оценки рассеяние возможных значений ожидаемой продолжительности работы используется среднеквадратичное отклонение и дисперсия.

Среднеквадратичное отклонение рассчитывается по формуле (2.10)

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij\max} - t_{ij\min}), \quad (2.10)$$

где,  $\sigma_{ij}$  - среднеквадратичное отклонение.

Значение дисперсии определяется по формуле (2.11).

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \quad (2.11)$$

где,  $D_{ij}$  – дисперсия.

Составим перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика. После составления перечня, параметров и вероятностных характеристик работ, рассчитаем дисперсию, среднеквадратичное отклонение и сведем все в таблицу (2.13).

Таблица 2.13– Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика

№	Код работы	Наименование работы	В днях				
			$t_{ij\min}$	$t_{ij\text{ож}}$	$t_{ij\max}$	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
1	0-1	Выбор и обоснование идеи проекта	1	1	1	0	0
2	1-2	Выявление факторов внешней среды	3	5	7	0,8	0,64
3	1-3	Выявление факторов внутренней среды	2	4	6	0,8	0,64
4	2-4	Анализ факторов внешней среды	2	4	6	0,8	0,64

## Окончание таблицы 2.13

№	Код работы	Наименование работы	В днях				
			t <sub>ij</sub> мин	t <sub>ij</sub> ож	t <sub>ij</sub> макс	σ <sub>ij</sub>	D <sub>ij</sub>
5	3-5	Анализ факторов внутренней среды	2	4	6	0,8	0,64
6	4-6	Оценка финансового состояния предприятия	8	10	12	0,8	0,64
7	5-6	Определение инвестиционных возможностей	3	5	7	0,8	0,64
8	6-7	Поиск помещения под проект	21	23	26	1	1
9	7-8	Поиск и выбор контрагентов по проекту	8	10	12	0,8	0,64
10	8-10	Согласование проекта помещения с контрагентами	8	10	12	0,8	0,64
11	10-12	Оплата ремонта помещения	6	7	8	0,4	0,16
12	7-9	Оплата по договору аренды помещения	3	5	7	0,8	0,64
13	9-11	Оплата оборудования и охранных систем	6	7	8	0,4	0,16
14	11-12	Покупка товаров для перепродажи, спец. одежды и рекламной продукции.	6	7	8	0,4	0,16
15	12-13	Ремонт помещения	26	28	30	0,8	0,64
16	13-14	Установка оборудования и ОС	6	7	8	0,4	0,16
17	14-15	Отбор персонала	6	7	8	0,4	0,16
18	15-16	Обучение персонала	17	19	21	0,8	0,64
19	16-17	Завершение проекта (открытие аптеки)	1	1	1	0	0

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию.

Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его позднего срока свершения.

Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа - налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием и продолжительности работы, соединяющей эти события.

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика.

Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв

времени, равный их разности.

Также следует учесть, что событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути.

Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппируем в таблицу.

Таблица 2.14– Параметры событий сетевого графика

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	1	1	0
2	6	6	0
3	5	11	6
4	10	10	0
5	9	15	6
6	20	20	0
7	43	43	0
8	53	53	0
9	48	56	8
10	63	63	0
11	55	63	8
12	70	70	0
13	98	98	0
14	105	105	0
15	112	112	0
16	131	131	0
17	132	132	0

Далее построим сетевой график, отражающий последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью (приложение А).

Путь, соединяющий исходное событие с завершающим, называется критическим, или полным путем максимальной продолжительности.

Проведем расчет параметров работ сетевого графика.

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения её начального события (формула 2.12).

$$T_{prij} = T_{pi}, \quad (2.12)$$

где,  $T_{prij}$  – 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 2.13).

$$T_{pnij} = T_{pij} - t_{ijож}, \quad (2.13)$$

где,  $T_{pnij}$  – поздний срок начала работы;

$T_{pij}$  – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности работы (формула 2.14).

$$T_{poij} = T_{pi} + t_{ijож}, \quad (2.14)$$

где,  $T_{poij}$  – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.15).

$$T_{poij} = T_{pij}, \quad (2.15)$$

где,  $T_{poij}$  – поздний срок окончания работы;

$T_{pij}$  – поздний срок свершения конечного события.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав её в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.16).

$$R_{pij} = T_{pij} - T_{pi} - t_{ijож}, \quad (2.16)$$

где,  $R_{pij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа закончится в её поздний срок окончания (формула 2.17).

$$R_{pij}^I = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.17)$$

где,  $R_{pij}^I$  – 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 её раннее начало (формула 2.18).

$$R_{pij}^II = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.18)$$

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

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

Свободный резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.19).

$$R_{cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.19)$$

где,  $R_{cij}$  – свободный резерв времени работы.

Коэффициент напряжённости работ определяется следующим образом. Если работа лежит на критическом пути, то его значение равно единице (кроме мнимых работ). Если работа не лежит на критическом пути, то его значение определяется отношением суммы продолжительностей отрезком максимального из полных путей.

$$K_{Hij} = \frac{T}{t_{кр}}, \quad (2.20)$$

где,  $K_{Hij}$  – коэффициент напряжённости;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

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

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех:

- критической, если  $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$ ;
- промежуточной, если  $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$ ;
- резервной, если  $K_{Hij} < 0,5$ .

Параметры сетевого графика представлены в таблице (2.15).

Таблица 2.15– Параметры работ сетевого графика

Работы	$t_{iож}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Hij}$
		$T_{рпij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{сij}$	
0-1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1-2	5	1	1	6	6	0	0	0	0	1
1-3	4	1	1	5	11	6	6	0	0	0,7
2-4	4	6	6	10	10	0	0	0	0	1
3-5	4	5	11	9	15	6	0	0	-6	0,7
4-6	10	10	10	20	20	0	0	0	0	1
5-6	5	9	15	20	20	6	0	6	0	0,7
6-7	23	20	20	43	43	0	0	0	0	1
7-8	10	43	43	53	53	0	0	0	0	1
7-9	5	43	43	48	56	8	8	0	0	0,88
8-10	10	53	53	63	63	0	0	0	0	1
9-11	7	48	56	55	63	8	0	0	-8	0,88
10-12	7	63	63	70	70	0	0	0	0	1
11-12	7	55	63	70	70	8	0	8	0	0,88
12-13	28	70	70	98	98	0	0	0	0	1
13-14	7	98	98	105	105	0	0	0	0	1
14-15	7	105	105	112	112	0	0	0	0	1
15-16	19	112	112	131	131	0	0	0	0	1
16-17	1	131	131	132	132	0	0	0	0	1

С помощью коэффициента сложности можно оценить сложность сетевого графика (формула 2.21).

$$K_c = \frac{n_{\text{раб.}}}{n_{\text{соб.}}}, \quad (2.21)$$

где,  $K_c$  – коэффициент сложности;

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

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

Параметры сетевого графика в целом: число событий на сетевом графике 17, число работ на сетевом графике составило 19, коэффициент сложности сети равен 1,1176, продолжительность критического пути на сетевом графике равна 132 дням.

## 2.6 Матрица разделения административных задач управления

Для определения степени ответственности каждого члена команды за определённую задачу применяется инструмент матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)

Для заполнения полей матрицы РАЗУ используются следующие обозначения:

И – исполнение;

К – контроль;

П – принятие решений;

С – согласование и консультирование.

В таблице (2.16) составили матрицу разделения административных задач управления.

Таблица 2.16– Матрица разделения административных задач управления

Перечень работ	Участники проекта		
	Руководитель проекта	Специалист по кадрам	Главный бухгалтер
Принятие решения о разработке проекта	И	-	-

## Окончание таблицы 2.16

Анализ микросреды	И	-	-
Анализ макросреды	И	-	-
Оценка финансового состояния	И	-	-
Определение инвестиционных возможностей	И	-	С
Поиск помещения под проект	И	-	-
Поиск и выбор контрагентов	И,П	-	-
Согласование проекта помещения	И	-	-
Оплата ремонта помещения	К,П	-	И
Оплата аренды помещения	К	-	И
Оплата оборудования и охранных систем	К,П	-	И
Закупка товаров для перепродажи, спец. одежды и рекламной продукции	К,П	-	И
Ремонт помещения	К,П		
Установка оборудования и охранных систем	К	-	-
Отбор персонала	К	И	-
Обучение персонала	И	С	-
Открытие аптеки	И	-	-

### Выводы по разделу два

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств предприятия. Рассчитанные показатели эффективности указывают на целесообразность реализации проекта.

По прогнозным расчетам в 2021 году за 3 квартала чистая прибыль аптеки составит 3 606 400 рублей, за 2022 год – 5 409 600 рублей. Чистый дисконтированный доход по проекту 19 790 256,94 рублей за 3 года работы проекта. Индекс доходности больше единицы (5,63), внутренняя норма рентабельности составляет 137,2%, дисконтированный срок окупаемости – 65 дней.

Следовательно, рассматриваемый проект принесет прибыль, что говорит о том, что он экономически эффективен.

Проведенный анализ рисков позволил выявить высокую устойчивость проекта, что также говорит о целесообразности проекта.



### 3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности «с проектом» и «без проекта»

Составим прогнозную отчетность на 2021 – 2023 года в таблице (3.1), которая включает отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс. При прогнозировании финансовой отчетности будет использован метод пропорциональных зависимостей. Для начала необходимо составить прогнозный вариант отчета о финансовых результатах, так как в этом случае рассчитывается прибыль.

Таблица 3.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс проекта

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
<b>Актив</b>			
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	47	40	34
Основные средства	6 298	7 243	6 892
Прочие внеоборотные активы	406	410	402
Итого по I разделу	6 751	7 693	7 328
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	5	0	0
Дебиторская задолженность	45 747	52 609	26 162
Финансовые вложения	100	0	0
Денежные средства	6	7	15
Итого по разделу II	45 858	52 616	26 177
Баланс	52 609	60 309	33 505
<b>Пассив</b>			
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	30	30	30

## Окончание таблицы 3.1

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Нераспределенная прибыль	5 377	6 183	7 145
Итого по разделу III	5 407	6 213	7 175
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1 700	1 955	978
Кредиторская задолженность	45 502	52 141	25 352
Итого по разделу V	47 202	54 096	26 330
Баланс	52 609	60 309	33 505

С учётом коэффициента динамики в 13% составим прогнозный отчет о финансовых результатах с проектом и без проекта на текущий период с 2020 года по 2022 год в таблице (3.2).

Значение налога на прибыль 20% от прибыли до налогообложения.

Таблица 3.2– Прогнозный отчёт о финансовых результатах без проекта

В тысячах рублей

Наименование статьи	За 2020 год	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	165 396	186 898	211 195
Валовая прибыль	165 396	186 898	211 195
Коммерческие расходы	161 646	182 660	206 406
Прибыль от продаж	3 750	4 238	4 789
Проценты к получению	245	275	311
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	1 102	1 245	1 406
Прочие расходы	1 929	2 180	2 463
Прибыль до налогообложения	3 168	3 028	3 421
Текущий налог на прибыль	634	606	684
Прочее	(1 482)	(1 289)	(1 121)
Чистая прибыль	1 052	1 133	1 616

Среднее изменение выручки предприятия без проекта за 2020-2022 года изменилось на 13%, следовательно, коэффициент динамики на 2021 и 2022 год был принят как 0,13.

Далее составим прогноз бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах с реализацией проекта в таблицу (3.3).

Таблица 3.3– Прогнозный отчет о финансовых результатах с реализацией проекта  
В тысячах рублей

Наименование статьи	За 2020 год	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	165 396	215 966	254 797
Валовая прибыль	165 396	215 966	254 797
Коммерческие расходы	161 646	207 220	243 246
Прибыль от продаж	3 750	8 746	11 551
Проценты к получению	245	569	751
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	1 102	1 245	1 406
Прочие расходы	1 929	2 180	2 463
Прибыль до налогообложения	3 168	7 242	9 743
Текущий налог на прибыль	634	1 449	1 949
Прочее	(1 482)	(1 289)	(1 121)
Чистая прибыль	1 052	4504	6 673

На рисунке 3.1 отобразим изменение выручки за 3 года с учетом прогнозного 2021 года с учетом проекта и без него.

Из данного рисунка видно, что в прогнозном периоде при реализации проекта показатели будут улучшаться.

Это связано с тем, что объем реализуемой продукции вырастет, а значит и вырастет выручка от реализации.

Из данного рисунка видно, что в прогнозном периоде при реализации проекта показатели будут улучшаться. Это связано с тем, что объем реализуемой продукции вырастет, а значит и вырастет выручка от реализации, а с ростом выручки увеличится и чистая прибыль.

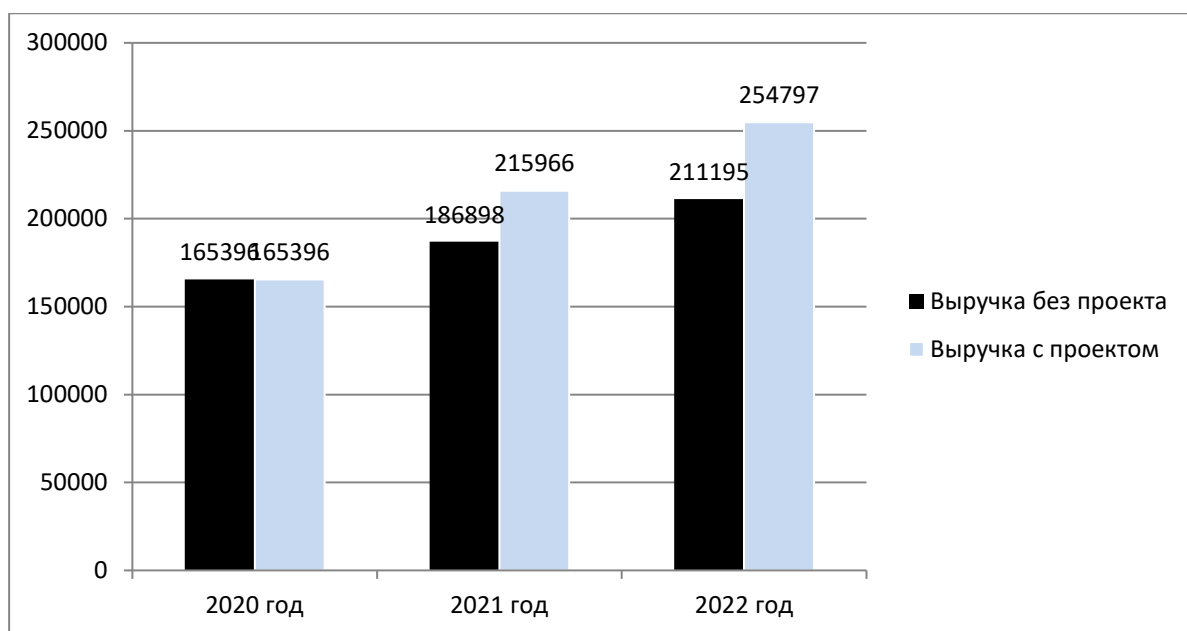


Рисунок 3.1 Изменение показателя финансовых результатов деятельности с учётом реализации проекта

Спрогнозируем данные бухгалтерского баланса с учётом динамики изменения состояния предприятия в результате реализации проекта и сведём данные в таблицу (3.4).

Таблица 3.4–Прогнозный бухгалтерский баланс с реализацией проекта  
В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
<b>Актив</b>			
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	47	40	34
Основные средства	6 298	7 681	7 330
Прочие внеоборотные активы	406	406	402
<b>Итого по I разделу</b>	<b>6 751</b>	<b>8 127</b>	<b>7 766</b>
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	5	0	0
Дебиторская задолженность	45 747	52 609	30 162
Финансовые вложения	100	4 273	0
Денежные средства	6	7	15
<b>Итого по разделу II</b>	<b>45 858</b>	<b>56 889</b>	<b>30 177</b>
<b>Баланс</b>	<b>52 609</b>	<b>65 016</b>	<b>37 943</b>

## Окончание таблицы 3.4

В тысячах рублей

Наименование показателя	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
<b>Пассив</b>			
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	30	30	30
Нераспределенная прибыль	5 377	6 183	7 345
Итого по разделу III	5 407	6 213	7 375
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1 700	1 955	978
Кредиторская задолженность	45 502	56 848	29 590
Итого по разделу V	47 202	58 803	30 568
Баланс	52 609	65 016	37 943

**3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Следует провести горизонтальный анализ прогнозного финансового состояния предприятия и сравнить их результаты с данными текущего периода. Результаты свести в таблицу (3.5). Анализ проводится таким же образом как и проводился в первой главе данной работы.

Таблица 3.5 – Горизонтальный анализ баланса без проекта

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г	за 2021г	за 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>Актив</b>							
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	47	40	34	-7	-6	-14,89	-15
Основные средства	6 298	7 243	6 892	945	-351	15	-4,85
Прочие внеоборотные активы	406	410	402	4	-8	0,98	-1,95
Итого по I разделу	6 751	7 693	7 328	942	-365	13,95	-4,75
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	5	0	0	-5	0	-	-

Окончание таблицы 3.5

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г	за 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Дебиторская задолженность	45 747	52 609	26 162	6 862	- 26 162	14,99	-50,27
Финансовые вложения	100	0	0	-100	0	-	-
Денежные средства	6	7	15	1	8	16,66	114,3
Итого по разделу II	45 858	52 616	26 177	6 758	-26 439	14,74	-50,25
Баланс	52 609	60 309	33 505	7 700	-26 804	14,64	-44,44
<b>Пассив</b>							
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	30	30	30	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль	5 377	6 183	7 145	806	962	14,99	15,56
Итого по разделу III	5 407	6 213	7 175	806	962	14,91	15,48
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1 700	1 955	978	255	-977	15	-49,97
Кредиторская задолженность	45 502	52 141	25 352	6 639	-26 789	14,59	-51,38
Итого по разделу V	47 202	54 096	26 330	6 894	-27 766	14,61	-51,33
Баланс	52 609	60 309	33 505	7 700	-26 804	14,64	-44,44

В сравнение рассчитаем горизонтальный анализ с реализацией проекта и оценим изменения из таблицы (3.6).

Таблица 3.6 – Горизонтальный анализ баланса с проектом

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г	за 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>Актив</b>							
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	47	40	34	-7	-6	-14,89	-15
Основные средства	6 298	7 681	7 330	1 383	-351	21,96	-4,57

## Окончание таблицы 3.6

Наименование показателя	Остатки по балансу			Изменения в абсолютных величинах		Темпы роста, %	
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г	за 2021г	за 2022г	за 2021г	за 2022г
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Прочие внеоборотные активы	406	406	402	0	-4	0	-0,99
Итого по I разделу	6 751	8 127	7 766	1 376	-361	20,38	-4,44
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	5	0	0	-5	0	-	-
Дебиторская задолженность	45 747	52 609	30 162	6 862	-22 447	14,99	-42,67
Финансовые вложения	100	4 273	0	4 173	-4 273	-	-
Денежные средства	6	7	15	1	8	16,66	114,3
Итого по разделу II	45 858	56 889	30 177	11 031	-26 712	24,05	-46,95
Баланс	52 609	65 016	37 943	12 407	-27 073	23,58	-41,64
<b>Пассив</b>							
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал	30	30	30	0	0	-	-
Нераспределенная прибыль	5 377	6 183	7 345	806	1 162	14,99	18,79
Итого по разделу III	5 407	6 213	7 375	806	1 162	14,99	18,79
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1 700	1 955	978	255	-980	15	-49,97
Кредиторская задолженность	45 502	56 848	29 590	11 346	-27 258	24,94	-47,95
Итого по разделу V	47 202	58 803	30 568	11 601	-28 235	24,58	-48,02
Баланс	52 609	65 016	37 943	12 407	-27 073	23,58	-41,64

После этого проведем вертикальный анализ, данные сведем в таблицу (3.7).

Таблица 3.7– Вертикальный анализ баланса без проекта

Наименование показателя	Остатки по балансу			Удельный вес			Изменение структуры	
	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>Актив</b>								
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	47	40	34	0,09	0,07	0,1	-0,02	0,03

## Окончание таблицы 3.7

Наименование показателя	Остатки по балансу			Удельный вес			Изменение структуры	
	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Основные средства	6 298	7 243	6 892	11,97	12,01	20,57	0,04	8,56
Прочие внеоборотные активы	406	410	402	0,77	0,68	1,2	-0,09	0,52
Итого по разделу I	6 751	7 693	7 328	12,83	12,76	21,87	-0,07	9,11
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	5	0	0	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	45747	52609	26162	86,96	87,23	78,08	0,27	-9,15
Финансовые вложения	100	0	0	0,19	-	-	-	-
Денежные средства	6	7	15	0,01	0,01	0,04	0	0,03
Итого по разделу II	45858	52616	26177	87,17	87,24	78,12	0,07	-9,12
Баланс	52609	60309	33505	100	100	100	-	-
<b>Пассив</b>								
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставный капитал	30	30	30	0,06	0,05	0,09	-0,01	0,04
Нераспределенная прибыль	5377	6183	7145	10,22	10,25	21,33	0,03	11,08
Итого по разделу III	5407	6213	7175	10,28	10,3	21,42	0,02	11,12
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1700	1955	978	3,23	3,24	2,92	0,01	0,32
Кредиторская задолженность	45502	52141	25352	86,49	86,46	75,66	-0,03	-10,8
Итого по разделу V	47202	54096	26330	89,72	89,7	78,58	-0,02	-11,12
Баланс	52609	60309	33505	100	100	100	-	-

Далее проведем вертикальный анализ с проектом, данные в таблицу (3.8).

Таблица 3.8 – Вертикальный анализ баланса с проектом

Наименование показателя	Остатки по балансу			Удельный вес			Изменение структуры	
	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>Актив</b>								
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Нематериальные активы	47	40	34	0,09	0,06	0,09	-0,03	0,03



### Окончание таблицы 3.8

Наименование показателя	Остатки по балансу			Удельный вес			Изменение структуры	
	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2020г	За 2021г	За 2022г	За 2021г	За 2022г
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Основные средства	6 298	7681	7330	11,97	11,81	19,32	-0,16	7,51
Прочие внеоборотные активы	406	406	402	0,77	0,62	1,05	-0,15	0,43
Итого по разделу I	6 751	8127	7766	12,83	12,5	20,47	-0,33	7,97
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>								
Запасы	5	0	0	0,01	0	0	-	-
Дебиторская задолженность	45747	52609	30162	86,96	80,92	79,49	-6,04	-1,43
Финансовые вложения	100	4273	0	0,19	6,57	0	6,38	-6,57
Денежные средства	6	7	15	0,01	0,01	0,04	0	0,03
Итого по разделу II	45858	56889	30177	87,17	87,5	79,53	0,33	-7,97
Баланс	52609	65016	37943	100	100	100	-	-
<b>Пассив</b>								
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>								
Уставный капитал	30	30	30	0,06	0,05	0,08	-0,01	0,03
Нераспределенная прибыль	5377	6183	7345	10,22	9,5	19,36	-0,72	9,86
Итого по разделу III	5407	6213	7375	10,28	9,55	19,44	-0,73	-9,89
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>								
Заемные средства	1700	1955	978	3,23	3,00	2,58	-0,23	-0,42
Кредиторская задолженность	45502	56848	29590	86,49	87,44	77,98	0,95	-9,46
Итого по разделу V	47202	58803	30568	89,72	90,44	80,56	0,72	-9,88
Баланс	52609	65016	37943	100	100	100	-	-

### 3.3 Анализ ликвидности

Анализ ликвидности баланса в прогнозном периоде с проектом и без, по сравнению с текущим периодом осуществляется на основе формул, представленных в первой главе.

Группировку активов и пассивов произведём также как и в первой главе и сведем их в таблицу (3.9, 3.10).

Анализ проведем в сравнении с проектом и без проекта.

Таблица 3.9–Группировка активов и пассивов баланса без проекта

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г.		На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
A1	106	7	15	П1	45502	52141	25352
A2	45747	52609	26162	П2	1700	1955	978
A3	45752	52609	26162	П3	0	0	0
A4	6 751	7693	7328	П4	5407	6213	7175

Коэффициент ликвидности = 0,76/0,79/0,81.

Таблица 3.10– Группировка активов и пассивов баланса с проектом

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г.		На конец 2020г	На конец 2021г	На конец 2022г
A1	106	4280	15	П1	45502	56848	29590
A2	45747	52609	30162	П2	1700	1955	978
A3	45752	52609	30162	П3	0	0	0
A4	6751	8127	7766	П4	5407	6213	7375

Коэффициент ликвидности = 0,76/0,8/0,8

Необходимо проверить условия выполнения абсолютной ликвидности.

Перейдем к составлению логических неравенств в таблице (3.11, 3.12).

Таблица 3.11– Таблица показателей ликвидности баланса без проекта

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020г.	На конец 2021г.	На конец 2022г.
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П1(+)$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$
$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$

Таблица 3.12–Таблица показателей ликвидности баланса с проектом

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020г.	На конец 2021г.	На конец 2022г.
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$	$A1 \leq П1(-)$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П2(+)$	$A2 \geq П1(+)$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$	$A3 \geq П3(+)$
$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$	$A4 \geq П4(+)$

Для нашего случая ликвидность в обоих случаях не будет являться абсолютной, она является нормальной.

Далее рассчитаем относительные показатели ликвидности на основе формул из первого раздела и сведем их в таблицы (3.13, 3.14).

Таблица 3.13– Относительные показатели оценки ликвидности без проекта

Наименование показателя	Норматив	На конец 2020г	на конец 2021г	На конец 2022г
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	-	-1344	-1480	-153
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,0001	0,0001	0,0005
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,002	0,0001	0,0005
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,97	0,97	0,99
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,97	0,97	0,99
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-0,02	-0,03	-0,006

Таблица 3.14– Относительные показатели оценки ликвидности с проектом

Наименование показателя	Норматив	На конец 2020г	на конец 2021г	На конец 2022г
Чистый оборотный капитал, тыс.руб.	-	-1344	-1914	-391
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,0001	0,0001	0,0005
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,002	0,07	0,0005
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,97	0,97	0,99
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,97	0,97	0,99
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-0,02	-0,03	-0,01

Из таблицы 3.13 и 3.14 видно, что в текущем и прогнозном периоде с проектом и без реализации проекта баланс предприятия нельзя охарактеризовать как абсолютно-ликвидный, из этого следует, что предприятие неликвидно.

### 3.4 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными средствами и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате.

При определении типа финансовой устойчивости оценивают, какими источниками покрыты расходы по текущей деятельности, включающие запасы товарно–материальных ценностей и НДС по приобретенным ценностям.

Для определения типа финансовой устойчивости используют трехмерный показатель (формула 3.1).

$$S = \{S1(x1), S2(x2), S3(x3),\} \quad (3.1)$$

где,  $x1 = (СК-ВОА)$ - расходы по текущей деятельности;

$x2 = (СК+ДО-ВОА)$  – ртд;

$x3 = (СК+ДО+КО-ВОА)$ -ртд;

РТД = З+НДС по приобретенным ценностям.

Тип финансовой устойчивости может быть определен с помощью трехкомпонентного показателя:

$S = (0;0;0)$  – кризисное положение;

$S = (0;0;1)$  – неустойчивое положение;

$S = (0;1;1)$  – нормально устойчивое положение;

$S = (1;1;1)$  – абсолютно устойчивое положение предприятия.

Результаты сведем в таблицу (3.15).

Таблица 3.15 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тысячах рублей

Показатель, единицы измерения	Значение			Изменение	
	На конец 2020	На конец 2021 без проекта	На конец 2021 с проектом	С проектом	Без проекта
x1	-1 339	-1 480	-1 914	-141	-575
x2	-1 339	-1 480	-1 914	-141	-575

## Окончание таблицы 3.15

В тысячах рублей

Показатель, единицы измерения	Значение			Изменение	
	На конец 2020	На конец 2021 без проекта	На конец 2021 с проектом	С проектом	Без проекта
х3	45 858	52 616	56 889	6758	11 031
Тип финансовой устойчивости	0;0;1	0;0;1	0;0;1	-	-

В данном случае наблюдается неустойчивое финансовое положение во всех рассматриваемых периодах.

Далее рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой независимости ( $K_{\text{физ}}$ ) – показывает степень независимости предприятия от кредитов (формула 3.2).

$$K_{\text{физ}} = \text{СК} / \text{ВБ}, \quad (3.2)$$

где, СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой устойчивости ( $K_{\text{фy}}$ ) – показывает, сколько рублей капитализированных источников приходится на 1 рубль валюты баланса (формула 3.3).

$$K_{\text{фy}} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{ВБ}, \quad (3.3)$$

где, ДО – долгосрочные обязательства.

Коэффициент обеспеченности ( $K_{\text{осос}}$ ) – показывает долю чистого оборотного капитала в оборотных активах (формула 3.4).

$$K_{\text{осос}} = \text{ЧОК} / \text{ОА}, \quad (3.4)$$

где, ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы.

Коэффициент самофинансирования ( $K_{фин}$ ) – показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств (формула 3.5).

$$K_{фин} = СК / ЗК, \quad (3.5)$$

где, ЗК – заёмный капитал.

Коэффициент маневренности активов ( $K_M$ ) – показывает, какая часть активов имеется в обороте (формула 3.6).

$$K_M = ОА / ВОА, \quad (3.6)$$

где, ВОА – внеоборотные активы.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости представлены в таблице (3.16).

Таблица 3.16– Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Значение			
		На конец 2021г без проекта	На конец 2022г без проекта	На конец 2021г с проектом	На конец 2022г с проектом
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,1	0,2	0,1	0,2
Коэффициент самофинансирования	$\geq 1$	0,1	0,2	0,1	0,2
Коэффициент обеспеченности	$\geq 0,1$	-0,03	-0,006	-0,03	-0,01
Коэффициент маневренности	0,2 - 0,5	0,15	0,28	0,14	0,26

Исходя из таблицы 3.16, можно сказать, что коэффициент финансовой

независимости ниже нормативного значения, это значит, что предприятие зависит от внешних источников.

Коэффициент самофинансирования ниже нормативного. По данному показателю можно считать, что предприятие зависимо от внешних источников. Рост коэффициента является положительным фактором.

Коэффициент маневренности ближе к нормативному значению.

Таким образом, финансовое состояние предприятие является неустойчивым. Большинство коэффициентов указывают на финансовую неустойчивость.

### 3.5 Анализ деловой активности

Деловую активность организации в финансовом аспекте оценивают скоростью оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости. Для анализа деловой активности организации используют формулы из первой главы. Рассчитаем коэффициенты и сведем их в таблицу (3.17).

Также необходимо рассчитать показатели деловой активности организации в днях.

Таблица 3.17– Коэффициенты деловой активности

Показатели	За 2021г без проекта	За 2022г без проекта	За 2021г с проектом	За 2022г с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов	3,83	4,32	4,16	4,91
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,5	5,08	4,87	5,75
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	25,75	29,1	28,61	33,75
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,5	5,09	5,04	5,95
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	29,83	33,71	34,11	40,25
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,56	5,15	4,91	5,79
Коэффициент фондоотдачи	27,44	31,01	30,4	35,87

Из таблицы 3.17 мы видим, что при реализации проекта, коэффициенты деловой активности становятся выше, чем, если не реализовывать проект. Составим таблицу (3.18) с коэффициентами деловой активности в днях.

Таблица 3.18– Коэффициенты деловой активности

Показатели	В днях			
	за 2021г без проекта	за 2022г без проекта	За 2021г с проектом	За 2022г с проектом
Коэффициент оборачиваемости активов	95	85	88	75
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	81	72	75	64
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	14	13	13	11
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	81	72	73	62
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	13	11	11	10
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	80	71	75	64
Коэффициент фондоотдачи	14	12	12	11

За период 2021-2022гг. значение коэффициента оборачиваемости активов предприятия увеличится за счет роста выручки. Это служит поводом для уменьшения периода оборачиваемости активов.

Если проанализировать таблицу, то при реализации проекта все коэффициенты со временем улучшаются.

Для большей наглядности результаты представим в виде графика (рисунок 3.2



и 3.3).

Сравним прогнозные показатели динамики коэффициентов оборачиваемости с проектом и без него.

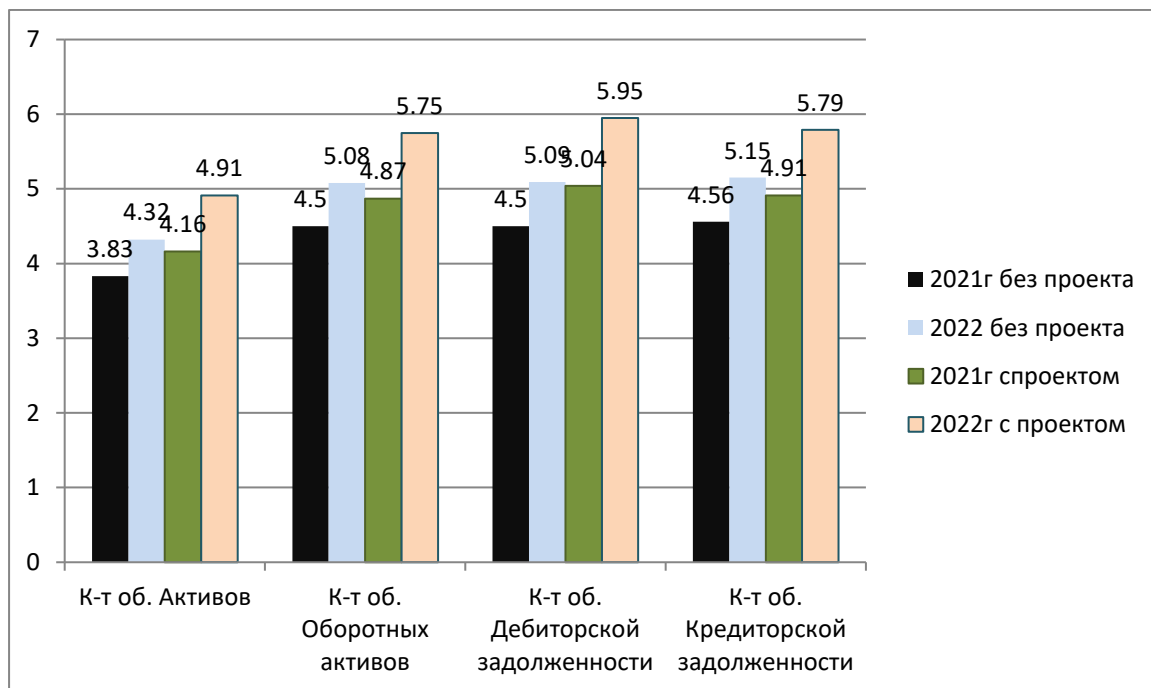


Рисунок 3.2 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости

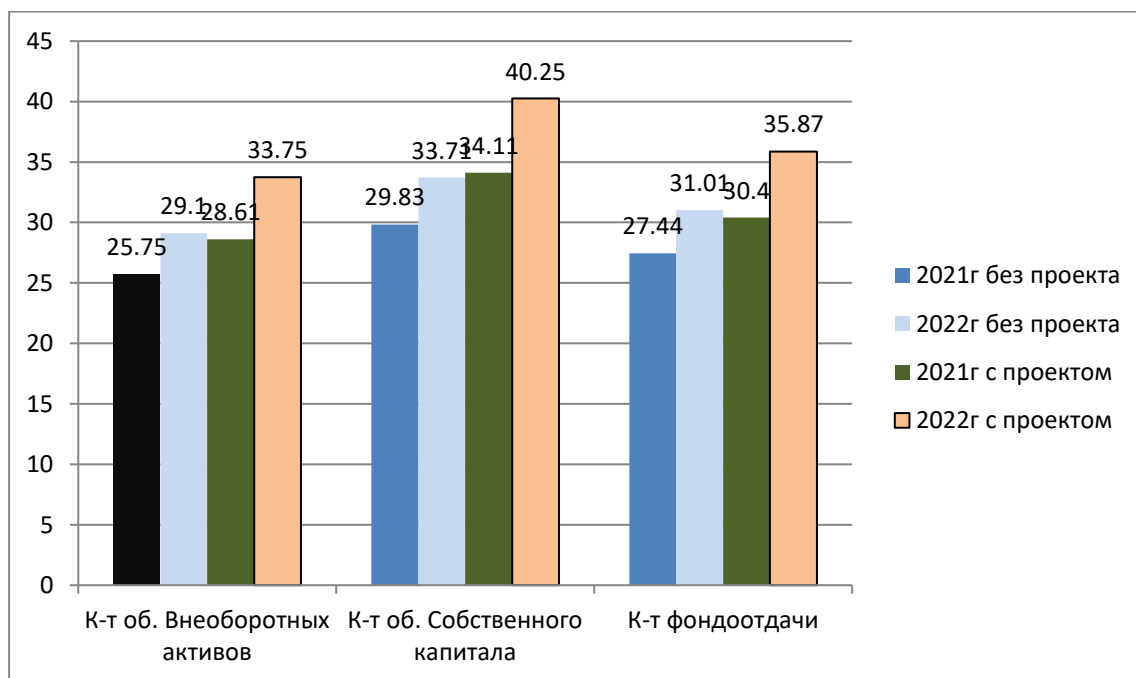


Рисунок 3.3 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости

Отсюда видим, что показатели деловой активности предприятия оцениваются как удовлетворительные. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов и собственного капитала. Эти факторы улучшают деловую активность предприятия.

### 3.6 Анализ рентабельности

Для оценки эффективности работы предприятия используют показатели рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют доходность различных направлений деятельности, окупаемость затрат и т.д.

Расчеты показателей рентабельности проведем по формулам из первой главы данной работы. Данные сведем в таблицу (3.19).

Таблица 3.19 – Расчёт показателей рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя			
	За 2021год без проекта	За 2022г без проекта	За 2021г с проектом	За 2022г с проектом
Показатели рентабельности активов				
Рентабельность совокупных активов	0,02	0,03	0,09	0,13
Рентабельность внеоборотных активов	0,16	0,22	0,6	0,88
Рентабельность оборотных активов	0,03	0,04	0,1	0,15
Рентабельность чистого оборотного капитала	-0,77	-10,56	-2,35	-17,07
Показатели рентабельности собственного капитала и продаж				
Рентабельность собственного капитала	0,18	0,26	0,71	1,05
Рентабельность продаж	0,006	0,008	0,02	0,03

Из таблицы 3.19 видно, что динамика рентабельности, при реализации проекта положительная. Для наглядности динамики коэффициентов отразим результаты в

графике.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период прослеживается положительная динамика роста всех показателей рентабельности, это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей говорит о большей доходности и прибыльности предприятия.

Динамику коэффициентов рентабельности отразим в виде графика (рисунок 3.4).

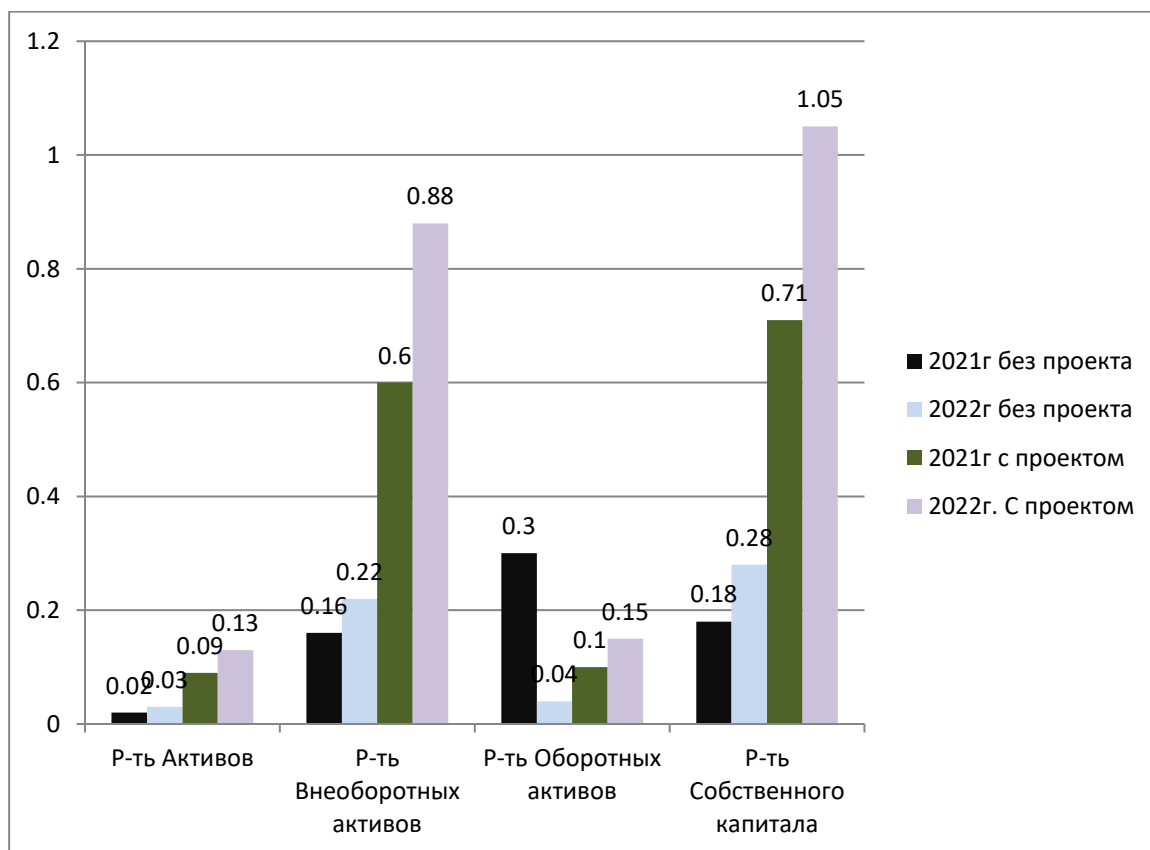


Рисунок 3.4 – Динамика коэффициентов рентабельности

### Выводы по разделу три

На основе проведённого анализа аналитического баланса можно сделать вывод, что при реализации проекта финансовый результат меняется в лучшую сторону, о чём свидетельствует рост выручки.

Анализ ликвидности предприятия не показал каких-либо изменений, оставаясь

нормально ликвидным.

Анализ финансовой устойчивости показал неустойчивое финансовое положение предприятия. Коэффициенты финансовой устойчивости значительно выше нормативов.

На основе анализа деловой активности видно положительную динамику всех коэффициентов оборачиваемости. Из этого следует, что коэффициенты оборачиваемости в днях снижаются.

Анализ рентабельности показал, что предприятие ведет свою деятельность достаточно эффективно. Доказательством служит положительная динамика всех показателей рентабельности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работы были проведены стратегический, финансовый анализ, анализ чувствительности, анализ безубыточности, финансовое планирование и прогнозирование.

Объектом исследования является рынок розничной торговли лекарственных средств, а точнее аптечная сеть «ООО Живика» которая занимается реализацией лекарственных средств и не только.

Проведен анализ стратегической позиции предприятия, выявлено что предприятие нуждается в развитии.

Проведен финансовый анализ, из которого видно что, предприятие увеличивает дебиторскую задолженность и снижает кредиторскую. Баланс предприятия является нормально ликвидным.

Было проработано резюме проекта, составлен календарный график работ, также было описано обоснование потребности в основных средствах, составлены прогнозные отчеты о финансовых результатах и движении денежных средств.

Рассчитаны показатели эффективности мероприятия, проведен анализ чувствительности, анализ безубыточности, которые показали что, при реализации мероприятия показатели эффективности будут положительными. Анализ безубыточности и чувствительности показал, что предприятие напрямую зависит от объема реализуемой продукции.

Составлена система управления проектом, в которую вошли: перечень, параметры и вероятные характеристики работ, рассчитаны параметры событий и работ сетевого графика, составлен сетевой график работ.

В третьем разделе были проведены анализ аналитического баланса, анализ ликвидности предприятия с учетом проекта и без него, анализ финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности. По результатам анализов увидели, что предприятие осталось нормально ликвидным, финансовая устойчивость показала, что предприятие является финансово неустойчивым. А по

результатам деловой активности наблюдали положительную динамику.

Из этого следует, что при реализации данного проекта, организация увеличит территорию охвата сети, увеличит объемы продаж, что благоприятно скажется на прибыли компании, и при дальнейшей работе данный проект будет приносить больше прибыли за счёт увеличения объема реализуемой продукции.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать и обосновать проект открытия новой аптеки в сети «Живика» считаю достигнутой.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / Т.И. Парубочная, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 56с.
- 2 Н.В. Правдина «Сетевое планирование и оценка проектных затрат». Учебное пособие для практических занятий; / Н.В. Правдина –Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. –38 с.
- 3 Интернет ресурс : <https://math.semestr.ru/setm/parametr.php> - Параметры сетевых моделей и методы их расчета.
- 4 Лекционный материал по предмету «Управление проектами» В.М. Новосад ;
- 5 <http://chel.zhivika.ru/>Официальный сайт компании ООО «Живика» в Российской Федерации.;
- 6 Интернет ресурс: «Финансовые инвестиции. Образовательный центр» <https://allfi.biz/financialmanagement/CapitalBudgeting/analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta.php> ;
- 7 Интернет ресурс: «Обоснование экономической эффективности проекта»<https://economy-ru.com/innovatsionnaya-ekonomika-rf/obosnovanie-ekonomicheskoy-effektivnosti-24888.html>;
- 8 Интернет ресурс «Анализ чувствительности проекта». <https://allfi.biz/financialmanagement/CapitalBudgeting/analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta.php>
- 9 Баев Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: Учебное пособие/ Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007.-272 с.
- 10 Интернет ресурс «ООО ЖИВИКА ЦЕНТР: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ» [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6673189449\\_ooo-](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6673189449_ooo-)

- 11 Интернет ресурс «Библиотека управления»  
[https://www.cfin.ru/encycl/net\\_working\\_capital.shtml](https://www.cfin.ru/encycl/net_working_capital.shtml)
- 12 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с
- 13 Дзензелюк Н.С., Имитационное моделирование инвестиционных проектов сборник задач / Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск:Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 60 с.
- 14 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер., Г.Армстронг, В. Вонг. – пер. с англ. – М.; СПб.: Вильямс, 2016. – 1056 с.
- 15 Леденев, Е.Е. Методика проведения SWOT-анализа / Е.Е. Леденев. - Пермь: РМЦПК, 2016. – 311 с.
- 16 Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапира, Е.Г. Ольдерогге. – Управление проектами – М.: Омега-Л, 2013. – 164с.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Сетевой график

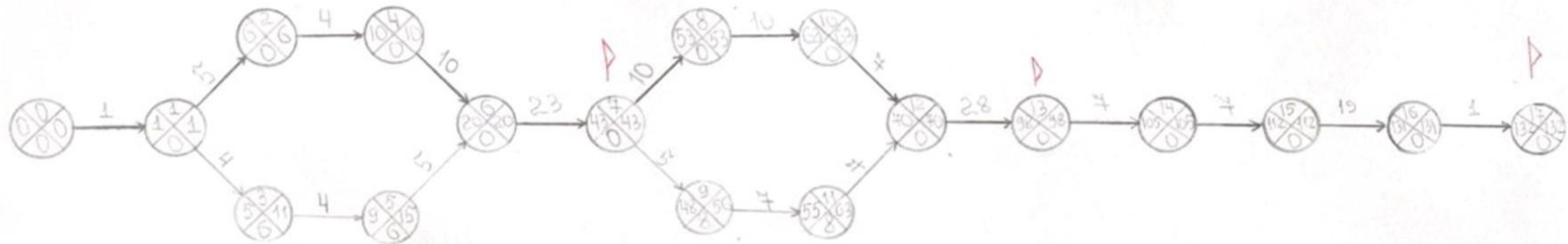


Рисунок А1 –Сетевой график

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13
<b>АКТИВ</b>									
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>									
Нематериальные активы	1110	47	54	61	0	0	0	0	0
Основные средства	1150	6 298	5 046	5 388	2 500	2 335	440	897	696
Прочие внеоборотные активы	1190	406	402	522	627	859	61	3	0
Итого по разделу I	1100	6 751	5 502	5 971	3 127	3 194	501	900	696
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>									
Запасы	1210	5	0	0	10	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	45 747	26 162	197 732	1 998	2 908	8 813	18 768	9 788
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	100	12 950	34 200	26 650	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6	41	92	35	526	4 207	36	1 512
Итого по разделу II	1200	45 858	39 153	232 024	28 693	3 434	13 020	18 804	11 300
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>52 609</b>	<b>44 655</b>	<b>237 995</b>	<b>31 820</b>	<b>6 628</b>	<b>13 521</b>	<b>19 704</b>	<b>11 996</b>
<b>ПАССИВ</b>									
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>									
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	30	30	30	30	30	30	30	30
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 377	3 691	3 615	4 155	2 244	2 054	1 858	1 821
Итого по разделу III	1300	5 407	3 721	3 645	4 185	2 274	2 084	1 888	1 851
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>									
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>									
Заемные средства	1510	1 700	0	0	0	0	0	414	500
Кредиторская задолженность	1520	45 502	40 934	234 350	27 635	4 354	11 437	17 402	9 645
Итого по разделу V	1500	47 202	40 934	234 350	27 635	4 354	11 437	17 816	10 145
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>52 609</b>	<b>44 655</b>	<b>237 995</b>	<b>31 820</b>	<b>6 628</b>	<b>13 521</b>	<b>19 704</b>	<b>11 996</b>

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Выручка	2110	165 396	174 280	141 155	127 017	60 957	55 730	67 827	57 189
Валовая прибыль (убыток)	2100	165 396	174 280	141 155	127 017	60 957	55 730	67 827	57 189
Коммерческие расходы	2210	(161 646)	(172 532)	(141 376)	(123 515)	(60 013)	(54 822)	(66 942)	(56 235)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 750	1 748	(221)	3 502	944	908	885	954
Проценты к получению	2320	245	433	1 503	541	31	2	133	24
Проценты к уплате	2330	(0)	(3)	(4)	(10)	(41)	(30)	(0)	(60)
Прочие доходы	2340	1 102	519	100	261	162	128	35	0
Прочие расходы	2350	(1 929)	(1 133)	(464)	(835)	(244)	(146)	(426)	(282)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 168	1 564	914	3 459	852	862	627	636
Налог на прибыль	2410	0	0	0	0	0	(640)	(588)	0
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(640)*	(588)*	(0)
Прочее	2460	(1 482)	(1 489)	(1 454)	(1 594)	(662)	(26)	0	(569)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 686	75	(540)	1 865	190	196	39	67
СПРАВОЧНО									
Совокупный финансовый результат периода	2500	1 686	75	(540)	1 865	190	196	39	67

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах