МИНОБРНАУКИ РФ
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра управления социально-экономическими системами

Выпускная квалификационная работа
(Бакалаврская работа)
на тему:

«Разработка проекта в области повышения конкурентоспособности организации на примере аптеки №9 ООО «Детство»»

Выполнила
студентка гр.ЗПБ-38.03.02-51 И.М. Михайлова

Руководитель
к.э.н., доцент О.А. Воробьева

Зав. кафедрой
д.э.н., профессор О.Д. Головина

_____
(решение о допуске)
«___»_____20__г.

Ижевск, 2017

Содержание

Введение…….. 3

1. Современное состояние организации …….6

1.1 Общая характеристика организации ……..6

1.2 Структура управления……. 7

1.3 Характеристика персонала и эффективность его использования.10

1.4 Внешнее окружение и маркетинг на предприятии……..……13

1.5 Анализ основных экономических показателей……17

2. Проблемы деятельности организации и пути их решения……...20

2.1 Выявление основных проблем деятельности……...20

2.2 Методы повышение конкурентоспособности организации…….. 22

2.3 Формирование концепции проекта……...30

3. Разработка проекта и сценарии его реализации……31

3.1 Разработка паспорта проекта…….31

3.2 Экономическое обоснование проекта……...34

3.3 Оценка основных экономических показателей деятельности организации в условиях реализации проекта…….. 37

3.4 Возможные сценарии реализации проекта……...43

Заключение…….46

Список используемых источников……..49

Приложения……...50

Введение

Функционирование любой организации невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов. Сама конкурентная борьба позволяет вычленить из множества организаций непременных лидеров, способных производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельно взятой организации.

Конкуренция имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

К положительным сторонам можно отнести:

1) стимулирование развития научно-технического прогресса, в применении лучших технологий, рациональном использовании ресурсов. В результате чего вымываются экономически неэффективные производства, устаревшая техника, некачественные товары;

2) чуткая реакция на изменение спроса, удешевление издержек производства, торможение роста цен, а в ряде случаев их снижение;

3) выравнивание нормы прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях национальной экономики.

Отрицательные стороны:

1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;

2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;

3) ее следствием может быть перепроизводство товаров и не догрузка мощностей в периоды производственных спадов.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит специфические запросы раньше и качественней . Лишь выявив и сильные конкурентов, можно оценить их потенциал, и стратегии, что позволит в стратегически сконцентрировать внимание на том , где конкурент слабее. И это верным путём к своих преимуществ в конкурентной .

Актуальность рассматриваемой заключается в том, что все предприятия и в большей или степени сталкиваются с проблемой как конкуренция, чтобы выжить в условиях, а так же , необходимо анализировать положение на рынке, а так же решения о проведении по повышению .

Цель работы – разработка эффективного проекта по повышению конкурентоспособности организации на примере аптеки №9 ООО «Детство».

Объект работы: аптека №9 ООО «Детство».

Задачи:

1. Исследование современных методов по повышению конкурентоспособности организаций.
2. Анализ деятельности и конкурентоспособности аптеки №9.
3. Разработка проекта по повышению конкурентоспособности аптеки №9 и оценка его эффективности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматривается современное состояние организации, общая характеристики аптеки №9, ее организационная структура, зависимость от внешней среды.

Во второй главе изучаются теоретические основы конкурентоспособности и методы ее повышения, формируется концепция проекта.

В третьей главе проводится экономическое обоснование проекта по повышению конкурентоспособности на примере аптеки №9, возможные

сценарии реализации, а также оцениваются основные экономические показатели в условиях реализации проекта.

1. Современное состояние организации

1.1. Общая характеристика организации

Аптека №9 является из аптек сети «» компании ООО «Детство». Она в 2010 и стабильно функционирует на рынке в течение своей деятельности.

ООО «Детство» основана 1 1998 года. деятельность компания с трех аптечных .

Сегодня включает в себя 100 аптек сети «» и «Клюква», салоны «Линзочки», лечебной косметики и «Интимные штучки». расположены в городах: , Глазов, , Сарапул, Можга и населенных пунктах Республики. В Пермском аптечная представлена в городе .

Основными видами компании являются и оптовая лекарственными средствами, медицинского назначения, продукцией, лечебной , детским , товарами для детей, гигиены, очковой , ветеринарными товарами.

сети «» впервые открылись в мае года. В эту сеть социальные аптеки с низким цен. Ассортимент аптек не только лекарственными , но и товарами для детей, косметикой, медицинского назначения.

№9 предназначена для обеспечения медикаментами, а так же товарами назначения по ценам и в достаточном , в особенности для социально не категорий населения. низкого цен в аптеке достигается за большого количества и удачного расположения пункта.

аптеки:

1. Оказание высококачественной и безотказной путем отпуска препаратов по врачей и требованиям учреждений.
2. Продажа лекарств, разрешенных к без рецептов, а предметов санитарии, и ухода за больными, вод, дезинфекционных средств, материалов, товаров , хирургического и других аптечных .
3. Оказание в необходимых неотложной медицинской помощи, справок о расположении лечебно-профилактических учреждений.

1.2. Структура управления

Организационная структура аптеки представлена на рис. 1.

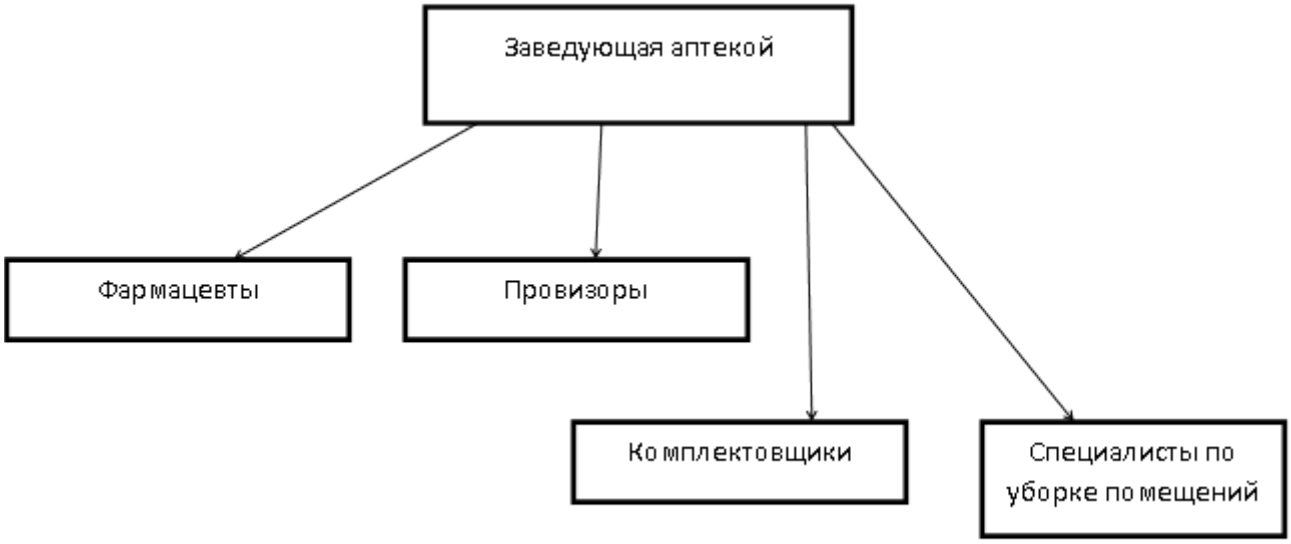
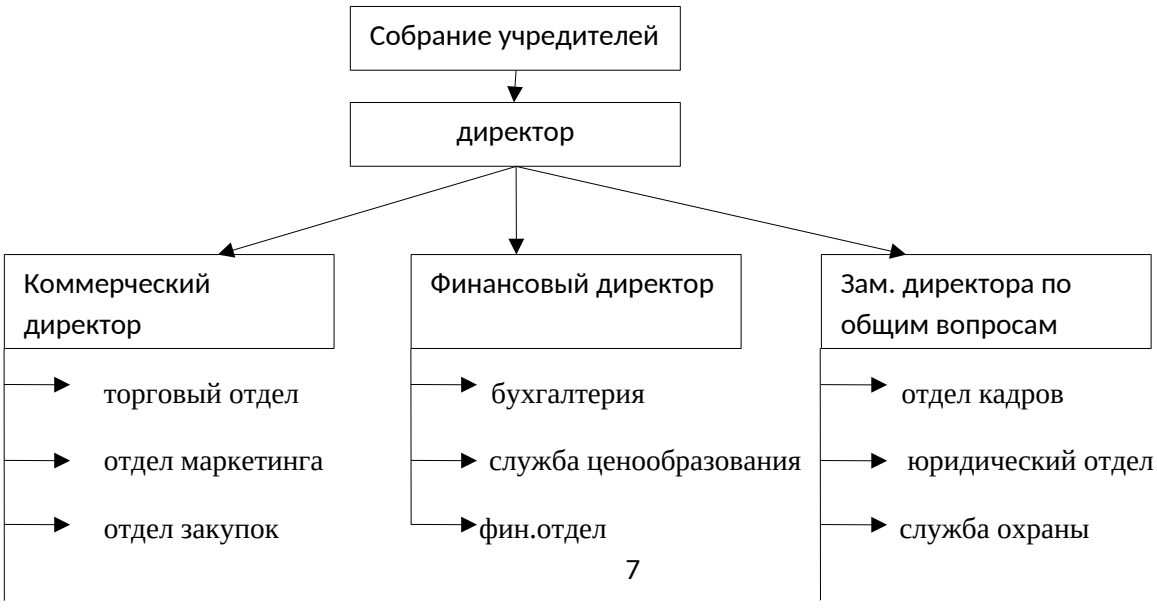


Рисунок 1- Организационная структура аптеки №9

В аптеке имеется Устав, регламентирующий права и обязанности сотрудников, формы материальной ответственности, штат и подчиненность сотрудников, правила внутреннего распорядка.

Структура управления аптекой не может быть предоставлена в полной мере, без рассмотрения организационной структуры самой компании ООО «Детство», так как основные решения управления аптекой исходят именно из главного офиса компании.

Организационная структура ООО «Детство» - линейно-функциональная, предоставлена на рис.2.



склад IT- отдел

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Детство»

Управление предприятием осуществляется:

• собранием учредителей;

• директором фирмы.

Высшим органом управления ООО «Детство» является Собрание учредителей.

Все решения, принимаемые в компании, утверждаются общим собранием учредителей. У каждого из них есть ряд прав, которые не подлежат изменению ни при каких условиях, это: право присутствия на общем собрании владельцев, активное участие в вопросах на повестке дня и голосование за или против конкретного предложения.

За каждым маркетологом и менеджером торгового отдела закреплено по несколько аптек, которые они курируют. Все решения принятые в компании доносятся до заведующих аптекой и остального персонала на общих собраниях. Так же организационные вопросы решаются на ежемесячных собраниях персонала аптеки.

Организационная структура ООО «Детство» достаточно эффективна: присутствует четкое разделение обязанностей между ее составляющими, каждое подразделение знает свою роль в функционировании предприятия.

Основные функции заведующего аптекой:

Заведующий обеспечивает правильную организацию всех торгово-производственных и хозяйственных операций в аптеке, следит за наличием ассортимента медикаментов и других медицинских товаров, соблюдает правила продажи и отпуска медикаментов населению, в том числе на льготных условиях отдельным категориям больных, своевременно снабжает медикаментами, медицинскими товарами, оборудованием и инвентарем

прикрепленные к аптеке аптечные пункты и киоски, контролирует их деятельность.

Заведующий несет ответственность за соблюдение всех инструкций и приложений по фармацевтическому и санитарному режиму в аптеках, обеспечивает хранение медикаментов и других медицинских товаров в строгом соответствии с их свойствами.

В пределах утвержденных штатов и фонда заработной платы заведующий аптекой принимает и увольняет работников аптеки, заключает договора со всеми материально-ответственными лицами, утверждает график работы персонала, осуществляет правильный подбор, расстановку работников, воспитание и повышение их деловой квалификации, систематически знакомит сотрудников с приказами, инструкциями, правилами и другими документами, регламентирующими работу аптеки.

1.3 Характеристика персонала и эффективность его использования

Рассмотрим характеристику персонала аптеки №9 в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика персонала аптеки №9 по категориям

Категория	2015 г, чел	2015 г, %	2016 г, чел	2016 г, %	Изменение, %
Среднесписочная численность	14	100	14	100	0
Мужчины	0	-	0	-	0
Женщины	14	100	14	100	0
По возрасту: 18-25	8	58	7	50	-8
25-35	1	7	1	7	0
35-45	3	21	2	14	-7
45-60	2	14	4	29	+15
Образование: Неполное среднее	0	-	0	-	-
Среднее	7	50	6	43	-7
Неполное высшее	2	14	2	14	0
Высшее	5	36	6	43	+7
Стаж работы: До 5 лет	8	58	10	72	+14
5-10 лет	3	21	1	7	-14
10-20 лет	2	14	2	14	-
20-30 лет	1	7	1	7	-
Свыше 30 лет	0	-	0	-	-

За анализируемый период можно отметить снижение числа сотрудников в возрасте 18-25 лет на 8% и рост сотрудников возрастной категории 45-60 на 15%, в то же время снижается количество персонала возраста 35-45 лет.

Наблюдается увеличение доли работников со стажем до 5 лет за счет доли работников с более высоким стажем 5-10 лет. Преобладание числа сотрудников со стажем до 5 лет и наибольшая доля работников возраста 18-25 лет говорит о молодости коллектива, но не оказывает сильного влияния на качество обслуживания, так как в организации существует система отбора и обучения новых кадров.

Профессионально-квалификационный уровень персонала находится на достаточно высоком уровне. За анализируемый период наибольшую долю составляют работники со средним образованием, наименьшую с неполным высшим. Преобладание среднего образования не сказывается на

производительности труда в аптеке, так как для работы фармацевтом оно является достаточным. К тому же в организации стабильно проводятся учебы и семинары; в зависимости от стажа существует возможность повышения квалификации персонала. Прослеживается увеличение доли сотрудников с высшим образованием на 7 %, за счет снижения доли сотрудников со средним образованием. Это является положительной тенденцией и вместе с наличием высокой доли молодых специалистов является предпосылкой для создания квалифицированного кадрового резерва

Проанализируем движение персонала аптеки №9 в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ движение персонала аптеки №9

Показатель	2015	2016	Изменение
Численность	14	14	0
Принято	4	3	-1
Выбыло:	4	3	-1
По собственному желанию	4	3	-1
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по выбывшим	0,29	0,21	-0,08
Коэффициент текучести	0,29	0,21	-0,08
Коэффициент постоянства	0,71	0,79	+0,08
Коэффициент оборота по приему	0,29	0,21	-0,08

За анализируемый период произошли следующие изменения. Показатель общей численности остался без изменений. Количество принятых и выбывших снизилось на 1 человека. Наблюдается снижение значения коэффициента текучести на 0,08, рост коэффициента постоянства. Это один из положительных показателей эффективности кадровой работы в аптеке, а снижение уровня текучести говорит о стабильности трудового коллектива.

Действующая система материального стимулирования разработана в соответствии с принципами оплаты труда по достигнутым результатам, предоставления максимальных возможностей повышения собственной

профессиональной эффективности и получения справедливого, соответствующего трудовому вкладу материального вознаграждения с гарантией предоставления всех льгот, закрепленных российским законодательством.

Фонд оплаты труда включает совокупность всех выплат в денежной и натуральной форме, в том числе в расчет входят социальные компенсации, льготы, предоставленные предприятием на лечение, проезд, отдых, и другие цели.

Заработная плата выплачивается непосредственно работнику аптеки ООО «Детство» в месте выполнения им работы или по заявлению работника перечисляется на указанный им счет в банке. В том же порядке выплачивается заработная плата в неденежной форме. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим днем выплата заработной платы производится накануне этого дня. Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее двух третей оклада. При невыполнении должностных обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

В компании применяется дополнительная мотивация персонала для повышения эффективности трудовой самоотдачи. Одним из видов мотивации является финансовая, которая состоит из премии по итогам месяца. В организации проводятся конкурсы, как между аптек, так и среди сотрудников. В ООО «Детство» существует и социальная форма мотивации, включающая в себя вручение наград и сертификатов за успехи в работе.

1.4 Внешнее окружение и маркетинг на предприятии

Внешняя среда аптеки №9 ООО «Детство» схематично представлена на рис. 3.

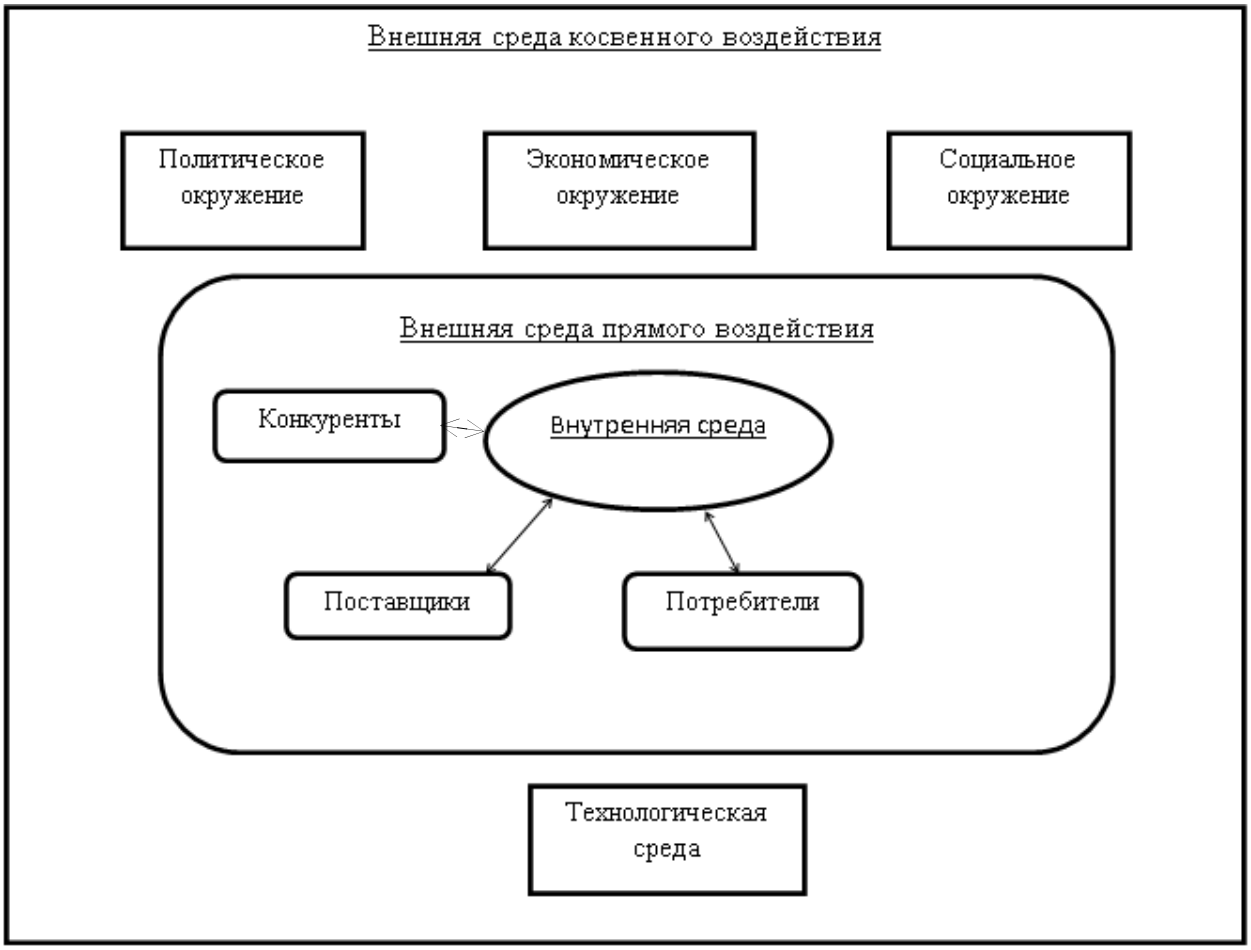


Рисунок 3 – Внешняя среда аптеки №9 ООО «Детство»

Рассмотрим внешнюю среду косвенного воздействия аптеки №9 ООО «Детство»:

1. Политическое окружение - большое значение для развития любой аптечной компании имеют последние принятые законы государства в области регулирования цен на лекарственные средства. На данный момент утвержден перечень жизненно важных препаратов, на который устанавливаются ограничения - предельные оптовые и розничные наценки. Целью этого введения - повышение доступности лекарств для всех групп

населения. Также с недавнего времени разрешена продажа лекарственных безрецептурных препаратов в обычных магазинах, что ведет к снижению прибыли в аптеках. Правительством поставлена стратегическая задача по возрождению отечественной фармации, восстановлению производств.

2. Экономическое окружение - рост цен приводит к снижению товарооборота в аптеке, увеличению издержек. Покупательская способность потребителей лекарственных препаратов снижается. Это привело к тому, что предпочтение отдается более дешевым и не вполне качественным лекарственным средствам.

3. Социальное окружение - несовершенство законодательной базы привело к такому крайне негативному, но весьма распространенному явлению в нашей стране, как поддельные лекарственные средства, отсюда недоверие граждан к аптекам и производителям лекарств. Средства массовой информации на протяжении длительного времени распространяли информацию о том, что большая часть лекарственных препаратов поддельная, а фармацевты в сговоре с врачами заведомо предлагают дорогие лекарства. Подорвалось так же доверие к докторам и снижение посещения людьми поликлиник. В социальной среде, где фармацевту или провизору приходиться не только ответственно и качественно выполнять свою сложную работу, но и бороться с негативным отношением потребителей работать становиться очень трудно.

4. Технологическая среда - применяются новые технологии в производстве лекарственных веществ, более удобные формы применения, лекарства с наименьшими побочными эффектами. В аптечной сфере появляется более усовершенствование оборудование, компьютерные технологии снижающие нагрузку на фармацевта - провизора. Процесс покупки становиться более быстрым, более простым.

Внешняя среда прямого воздействия представлена:

1. Поставщики. В данный момент в аптеку основной товар поставляется со склада компании ООО «Детство». Также поставка

осуществляется «прямыми» поставщиками, такими как «Катрен», «Роста» и др. Наблюдается рост доли товара, поступающего от поставщиков напрямую.

2. Потребители. Основными потребителями аптеки № 9 является средний класс населения.

3. Конкуренты. В нашем городе насчитывается огромное количество аптек различных сетей. Основными конкурентами аптеки №9 ООО «Детство», расположенной на Ворошилова, 53, являются: аптека «Санта» (Ворошилова, 53), «Бережная аптека» (Ворошилова, 25) и аптека «Планета здоровья» (Ворошилова, 27).

Проведем сравнительный анализ конкурентов аптеки №9 ООО «Детство» и представим его в виде таблицы 3.

Таблица 3 – сравнительный анализ конкурентов аптеки №9 ООО «Детство»

Факторы конкурентоспо-собности	Аптека №9 ООО «Детство»	Аптека «Санта»	«Бережная аптека»	«Планета здоровья»
Местоположение аптеки	Выгодно расположена рядом с остановкой в торговом центре «Полет»	Так же расположена напротив остановки	Расположена в торговом центре «Лукоморье»	Расположена в жилом доме
Имидж, дизайн аптеки	Аптека закрытого типа, узнаваемый бренд, яркий дизайн и реклама	Аптека закрытого типа, нет определенного имиджа, реклама отсутствует	Аптека закрытого типа, узнаваемый бренд, яркий дизайн и реклама	Аптека закрытого типа, узнаваемый бренд, яркий дизайн и реклама

Продолжение таблицы 3 – сравнительный анализ конкурентов аптеки №9 ООО «Детство»

Факторы конкурентоспо-собности	Аптека №9 ООО «Детство»	Аптека «Санта»	«Бережная аптека»	«Планета здоровья»
Персонал	Персонал обучен на высоком уровне,	Средний уровень	Средний уровень	Высокий уровень

	часто проводятся тех учебы. Обслуживание на высоком уровне.	обслуживания.	обслуживания	обслуживания
Цены на лекарственные препараты	Аптека эконом класса	Выше, чем у конкурентов	Аптеки эконом класса, но цены выше	Аптека эконом класса
Акции по стимулированию сбыта	Множество акций и дисконтных программ. Сотрудничество с фармацевтическими компаниями по организации разнообразных акций.	Дисконтная программа. Акций нет.	Дисконтная программа, разнообразные акции.	Дисконтная программа, разнообразные акции.
Ассортимент	Богатый ассортимент. Парафармация, лечебная косметика, ортопедия. Возможность индивидуального заказа.	Ассортимент уже	Ассортимент уже	Ассортимент шире

Как мы видим из табл.3 у аптеки №9 есть свои преимущества в виде более выгодного расположения по сравнению с «Бережной аптекой» и аптекой «Планетой здоровья»; более выгодная ценовая политика по сравнению с аптекой «Санта», а также относительно высокий уровень обслуживания клиентов. Однако наличие высокой конкуренции сказывается на количестве потенциальных клиентов и товарообороте, что в свою очередь оказывает существенное влияние на прибыль аптеки.

1.5 Анализ основных показателей деятельности

Данные анализа основных показателей экономической деятельности аптеки №9 представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности аптеки №9

Показатель	2015	2016	Абс.	Относит.

			изменение	изменение, %
Товарооборот, тыс. руб	39450	40125	675	1,71
Себестоимость, тыс. руб	33523	35450	1927	5,75
Прибыль до налогообложения, тыс. руб	5927	4675	-1252	-21,12
Чистая прибыль, тыс. руб.	4741,6	3740	-1001,6	-21,12
Рентабельность продаж, %	12,02	9,32	-0,027	-22,45
Численность, чел.	14	14	0	0,00
Производительность труда, тыс. руб/чел	2817,86	2866,07	48,21	1,71

Как видно из таблицы 4, за анализируемый период 2015-16гг в организации наблюдается рост товарооборота, но при этом себестоимость продукции также растет. За счет этого чистая прибыль снизилась на 21,12%. Одна из причин роста себестоимости в аптеке – повышение цен на лекарственные средства поставщиками, а также рост затрат на хранение и перевозку товара.

Производительность труда повысилась на 1,71%, что говорит о повышении эффективности продаж в аптеке и о высоком уровне собственных компетенций в управлении персоналом аптеки.

Далее в таблице 5 приведена форма баланса аптеки.

Таблица 5 – Форма баланса, тыс. руб.

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы (ВОА)	36341,25	Уставной капитал (УК), в т.ч.	45643,75
Текущие активы в т.ч.	40125,00	Уставной фонд (УФ)	41903,75
Расчетный счет	37125,00	Чистая прибыль (ЧП)	3740,00

Продолжение таблицы 5– Форма баланса, тыс. руб.

Актив		Пассив	
Дебиторская задолженность	0	Кредиты	0,00
Запасы гп	3000,00	Кредиторская задолженность в т.ч.	30822,50
		Оплата поставщикам (ОП)	26587,50
		ФОТ	3300,00

		Проценты	0,00
		Авансы	0
		Налоги	935,00
Итого:	76466,25	Итого:	76466,25

Исходя из данных приведенных в таблице 5 произведем расчет собственных оборотных средств по формуле (1):

СОС=СК+ДО-ВА (1),

где СОС – собственные оборотные средства, тыс. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, тыс. руб.;

ВА – внеоборотные активы, тыс. руб.

СОС=6302,50 тыс. руб.

Для проведения анализа финансового состояния аптеки рассчитаем основные коэффициенты:

1. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Рассчитывается по формуле (2):

Ксос = (СК– ВА) / ОА (2),

где Ксос – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

СК – собственный капитал, тыс. руб.;

ВА – внеоборотные активы, тыс. руб.;

ОА – оборотные активы, тыс. руб.

Ксос=1,20, т.к. коэффициент больше 0 в аптеке наблюдается профицит собственных средств.

2. Коэффициент текущей ликвидности. Рассчитывается по формуле (3):

Ктл= ОА/ Ко (3),

где Ктл – коэффициент текущей ликвидности;

ОА - оборотные активы, без учета долгосрочной дебиторской задолженности, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.

Ктл=1,30, т.к. его значение выше 1, то организация является платежеспособной.

3. Чистые активы. Для их расчета нужно из стоимости активов вычесть стоимость пассивов. Для организации:

ЧА=45643,75 тыс. руб.

2.Проблемы деятельности организации и пути их решения

2.1 Выявление основных проблем деятельности

Определение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, осложняющих реализацию путей решения проблем деятельности организации, может осуществляться с помощью SWOT-анализа**.** Все факторы делятся на четыре категории: **s**trengths (сильные стороны), **w**eaknesses (слабые стороны), **o**pportunities (возможности) и **t**hreats (угрозы)

Для выявления основных проблем деятельности в аптеке №9 проведем SWOT- анализ и представим его в виде таблицы 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ аптеки №9 ООО «Детство»

Параметр оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокая квалификация персонала в аптеке	Несовершенная система транспортной логистики
2. Финансы	Увеличение производительности труда за счет высокого уровня собственных компетенций в управлении персоналом.	Снижение ассортимента товара ведет к уменьшению прибыли.
3. Маркетинг	Известность на рынке и положительная репутация среди населения. Проведение рекламных акций привело к получению дополнительной прибыли.	Цены выше некоторых конкурентов.
4. Инновации	-	Недостаточная работа по исследованию новинок рынка.
Параметр оценки	Возможности	Угрозы
1. Факторы спроса	Повышение спроса благодаря сотрудничеству с ближайшими поликлиниками.	Снижение спроса из-за повышения цен поставщиками.

Продолжение таблицы 6 – SWOT-анализ аптеки №9 ООО «Детство»

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
2. Факторы конкуренции	Постоянное повышение квалификации персонала, как конкурентное преимущество.	Открытие аптеки – конкурента.
3. Экономические факторы	Привлечение новых покупателей выходом на интернет аудиторию.	Снижение покупательной способности населения. Нестабильность внешних условий может привести к снижению прибыли.

Как видно из таблицы 6 основные проблемы деятельности аптеки состоят в области транспортной логистики и маркетинга: не достаточная работа с ассортиментом товара, с исследованием новинок фармацевтической и парафармацевтической продукции и не совершенная ценовая политика. Не стабильность экономики в стране тоже является важным фактором, который негативно сказывается на работе организации. Негативное влияние на деятельность аптеки оказывает наличие высокой конкуренции.

В связи с этим можно определить следующие направления для развития аптеки №9 и организации ООО «Детство»:

1. Своевременный мониторинг цен на лекарственные средства конкурентов.

2. Проведение и анализ конкурентный исследований.

3. Постоянная работа с поставщиками, исследование рынка.

4. Рассмотреть возможность интернет заказов в компании для привлечения новых клиентов.

5. Наладить сотрудничество с медицинскими представителями для привлечения их к работе в ближайших поликлиниках, а так же своевременном получении информации об основных новинках рынка.

6. Дальнейшее проведение учеб и повышения квалификации персонала для сохранения конкурентного преимущества в этой области.

2.2.Методы повышение конкурентоспособности организации

2.2.1. Изучение конкурентоспособности аптеки

из главных деятельности любого (организации, учреждения) обеспечение высокого его конкурентоспособности.

— это свойство объекта, степенью реального или удовлетворения им конкретной по сравнению с объектами, представленными на .

Конкурентоспособность определяет выдерживать конкуренцию в с аналогичными на данном рынке [1].

определяется как совокупность объекта, необходимых и для того, объект в определенное мог пользоваться спросом на рынке (в данном аптечном) с другими аналогичными или объектами, которые подобного рода [2].

Конкурентоспособность формируется, прежде , из умения в максимальной использовать в своих рыночную , которая сложилась или сложиться в определенный времени для увеличения и получения прибыли.

В научной можно встретить методики оценки промышленных . В их основе, как правило, расчет конкурентоспособности продукции. Такой абсолютно для расчета конкурентоспособности обслуживающего сектора, к мы относим и аптеку.

следующие к оценке конкурентоспособности [3]:

- определение конкурентоспособности с зрения конкурентных организации;
- его сильных и слабых ;
- структурный подход;
- подход (может по методике консалтинговой фирмы «Dun and »);
- обобщающий подход (расчет соответствующего);
- балльная конкурентоспособности.

Была методика оценки аптеки, согласно оценка учреждения (организации,) представляет собой его характеристик, свойств с показателями конкурентов с целью характеристик, создающих предприятия перед .

Конкурентное — присущая системе эксклюзивная ценность, ей превосходство над конкурентами. конкурентного могут быть: или второстепенными; материальными или ; наследственными или искусственными (); стратегическими или ; техническими, экономическими, , психологическими, природно-климатическими и т. п. [1]. А определяющие

(индивидуальные,), изменяющиеся (, нестойкие) и результативные; переходящие (могут быстро переняты) и продолжительные; и количественные [4].

Ж. Ж. Ламбен все преимущества на две группы: и внутренние [5]. Внутреннее преимущество — это предприятия относительно или управления. К внутренним аптеки можно материально-технический и потенциал аптеки, организации закупок и , систему управления, квалификации и т. д. Оценка внутренних ств предусматривает сбор и финансовых показателей, а данных, носят конфиденциальный . Как правило, такая недоступна при внешней . Поэтому при конкурентоспособности аптеки исключить внутренние , а опираться только на . Выбор преимуществ также раскрыть в их важности для имиджа аптеки. внешние являются основой для той или иной аптеки лекарственных средств. К преимуществам мы :

- ассортимент лекарственных и парафармацевтических товаров;
- и качество обслуживания;
- цен на товары и , система скидок;
- месторасположение аптеки;
- обслуживания с точки этических поведения провизоров и обслуживающего персонала;
- торгового зала и витрин;
- работы аптеки;
- здания и удобный в аптеку;
- предоставляемые .

Все вышеперечисленные преимущества являются при расчете показателя .

Целью сбора о конкурентах является:

1. Обеспечение поступления надежной и информации о возможностях и каждого из конкурентов фармацевтического .

2. Определение воздействия конкурентов на текущие аптеки.

3. надежной и всесторонней о тех событиях в конкурентном на фармацевтическом рынке, могут значение для интересов .

4. Исключение дублирования в и распространении информации о фармацевтического .

Произведем оценку аптеки №9 ООО «Детство». показатель конкурентоспособности относительным, то он быть определен в результате сравнения с . В случае оценки аптеки № 9 являются: аптека «», «Бережная аптека» и «Планета здоровья».

формулу (4) рассчитать показатели аптеки по каждому преимуществу.

$$KCj = \frac{\sum_{i=1}^{q} qi * di}{m} \quad (4),$$

где KCj — конкурентоспособность j-го преимущества;

qi — критерия, которая быть равна 0 (не посетителей); 0,5 (частично) или 1 (полностью)

di — количество человек, отдали предпочтение i-му ;

m — количество опрошенных .

Используя (4) , проведем расчет аптеки №9 и конкурирующих по ряду критериев. Все , используемые при показателей конкурентоспособности, в результате сплошного и интервьюирования посетителей по специально анкетам. Объем составил 100 человек. Все сведем в таблицу 7.

Для и наглядности рассчитать интегральный конкурентоспособности, который бы общую характеристику позиции на рынке.

Формула показателя конкурентоспособности учреждения учитывает конкурентоспособности преимуществ аптеки. при его расчете необходимо , что они не равноценны между . Различные аптеки, которые быть оценены ее , имеют различную важности для них. И это необходимо учитывать при показателя. Формула интегрального показателя имеет вид:

$$KСинтегр = \sum_{i=1}^{n} KCj * Gj \quad (5),$$

где KCj — конкурентоспособности по j-му внешнему ;

Gj — вес j-го показателя конкурентоспособности.

Таблица 7 – Сводная таблица показателей конкурентоспособности аптек

	Внешние преимущества аптеки	Показатели конкурентоспособности			
		Аптека №9	Аптека «Санта»	«Бережная аптека»	Аптека «Планета здоровья»
1.	Ассортимент	0,91	0,89	0,91	1
2.	Уровень цен	0,91	0,87	0,89	0,92
3.	Местоположение	1	1	0,89	0,91
4.	Режим работы	1	0,97	0,97	0,97
5.	Скорость и профессионализм обслуживания	0,99	0,91	0,98	0,99
6.	Этнические нормы поведения персонала	1	1	1	1
7.	Оформление торгового зала и витрин	1	0,98	0,98	1
	Интегральный показатель конкурентоспособности	0,96	0,94	0,93	0,96

Внешние конкурентные преимущества и соответствующие им «весы» отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Внешние конкурентные преимущества и соответствующие им «веса»

Внешние преимущества аптеки	«Вес» преимущества
1. Ассортимент	0,15
2. Уровень цен	0,20
3. Местоположение	0,20
4. Режим работы	0,15
5. Скорость и профессионализм обслуживания	0,10
6. Этнические нормы поведения персонала	0,10
7. Оформление торгового зала и витрин	0,10

Из таблицы 7 видно, что аптека №9 имеет довольно высокий интегральный показатель конкурентоспособности. Однако он мало отличается от показателей аптек конкурентов. Несмотря на это, аптека №9

имеет свои внешние преимущества в виде: местоположения, быстроты и качества обслуживания, а так же интерьере торгового зала и оформлении витрин. Но, наблюдаются и слабые стороны по сравнению с конкурентами, такие как ассортимент и уровень цен.

2.2.2 Методы повышения конкурентоспособности организации

С несколько повышения конкурентоспособности :

- рост объемов продукта;
- улучшение выпускаемого ;
- уменьшение расходов;
- .

Одно из направлений конкурентоспособности – рост реализации (услуг или работ). учитывать, что повышение реализации само по не принесет результатов, поскольку при не учитываются такие показатели, как величина предприятия, его и т.д. При организации производственного и планировании объемов в с данным методом решить ряд , одной из важнейших из является определение реализации продукта, при будет безубыточная производственная .

Еще одно направление – это качества выпускаемого , что окажет на: ускорение НТП, освоение рынков, увеличение , процветание. Решение качества поднимет имидж у покупателей, станет выхода на внешний , а также являться основой для максимальной прибыли.

расходов – это традиционный, и наиболее метод повышения преимуществ. В данном в выигрышном положении находиться то , которое поведя комплекс мер достигло затрат, чем конкуренты. в современных удержать такое достаточно трудно, т.е. этого метода четкой, работы сотрудников по технологий производства, и НИОКР, менеджмента и организационной . Предприятия, выбирающие усиления конкурентных , постоянно анализируют на всех проектирования, выпуска и продукта.

Важную здесь играют , которые непрерывно заниматься рынка, проводить анализ, отслеживать технологии, а расходы предприятий-конкурентов.

Еще эффективный инструмент конкурентоспособности предприятия – . Бенчмаркинг – это , непрерывный поиск и передового опыта и игроков смежных , постоянное желаемых результатов и бизнеса с разработанной моделью. На основании сведений обеспечить поддержку постоянных улучшений деятельности.

Уровень предприятия от множества факторов, условно можно в два блока: конкурентной и базирования. и характер влияния конкурентной среды быть представлены в модели сил конкуренции Портера. воздействия указанного факторов является стратегическое предприятия, степень которого сложившемуся балансу находится в связи с конкурентоспособности предприятия. С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов:

- условия факторов производства;
- условия спроса;
- родственные, поддерживающие и смежные предприятия;
- стратегия и структура предприятия.

Важно отметить, что каждая из рассмотренных составляющих конкурентоспособности тесно взаимосвязана с прочими составляющими, все они вместе взятые составляют динамическую систему, гораздо более сложную по своему влиянию на конкурентоспособность предприятия, чем простая сумма составных частей. Слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать конкурентоспособность предприятия в целом, и наоборот, преимущество в одной из составляющих будет усиливать положительную динамику остальных.

Высокая конкурентоспособность предприятия является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет

цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долговременном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Повышение конкурентоспособности – верный шаг к успеху организации в сфере ее деятельности. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

2.3. Формирование концепции проекта

Из рассмотренного ранее можно сделать вывод, что в исследуемой организации наблюдается снижение прибыли. Одной из причин этого выступает высокий уровень конкуренции. Исходя из этого, стоит провести мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности аптеки №9.

В данный момент в аптеке используется метод уменьшения расходов. Это приводит к еще большему снижению ассортимента товара и недовольству покупателей, что ведет к потере товарооборота и, как следствие, прибыли.

Как вариант повышения конкурентоспособности, может выступать расширение ассортимента товара. Но при снижении или отсутствии спроса на новые товары, возникает возможность того, что не реализованный товар будет «залеживаться» в аптеке. Поэтому предложением является разработка интернет заказов через аптеку или аптечный сайт. Такая услуга на сегодняшний день распространена среди аптечных организаций, но для исследуемой аптеки будет отличаться уникальностью среди основных конкурентов. Периодическое исследование количества заказов того или

иного продукта позволит совершенствовать ассортиментную политику аптеки.

Целью данного проекта будет являться повышение конкурентоспособности, и как следствие, прибыли.

Задачи:

1. Привлечение новых покупателей.
2. Увеличение товарооборота.
3. Снижение издержек, связанных с хранением товара.

Инвестиции будут направлены на разработку сайта и его программного обеспечения, внедрения нового программного обеспечения в аптеку, поиск новых поставщиков, рекламу новой услуг.

3. Разработка проекта и сценарии его реализации

3.1. Разработка паспорта проекта

1. Наименование организации: Аптека №9 ООО «Детство».

2. Наименование проекта: разработка системы интернет-заказов через аптеку или аптечный сайт.

3. Сроки реализации проекта:

- начало работ по реализации проекта 2 кв 2017;
- начало финансирования проекта 2 кв 2017;
- начало освоения капиталовложений по проекту 2 кв 2017;
- окончание работ по реализации проекта 4 кв 2017;
- окончание финансирования проекта 4 кв 2017;
- окончание освоения капиталовложений по проекту 4 кв 2017.

4. Обоснование реализации проекта.

Необходимость повышения конкурентоспособности аптеки за счет предоставления новой услуги.

5. Цели и планируемые результаты проекта:

- снижение себестоимости,

- привлечение новых покупателей,
- получение дополнительной прибыли.

6. Целевые показатели проекта (табл.9).

Таблица 9 – Целевые показатели проекта

Наименование показателя	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Итого
Выручка, млн. руб.	40,13	40,53	40,93	41,34	41,75	42,17	246,85
Прибыль, млн. руб.	5,24	5,38	5,93	6,34	6,75	7,17	36,8
Чистая прибыль, млн. руб.	4,06	4,16	4,27	4,93	5,26	5,60	28,3

7.Основные этапы проекта (табл.10).

Таблица 10 – Основные этапы проекта

№	Наименование этапа	Планируемые результаты этапа	Срок реализации
1.	Разработка сайта и программного обеспечения	Обновленный сайт с возможностью интернет-заказов	3 кв 2017
2.	Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта	Новый поставщик лекарственных препаратов	3 кв 2017
3.	Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала	Возможность интернет заказов через аптеку	4 кв 2017
4.	Реклама и продвижение новой услуги для потенциальных клиентов	Увеличение числа клиентов	4 кв 2017

8.Текущий статус проекта.

В данный момент проект находится в стадии внедрения.

9. Экономические показатели проекта.

В результате реализации проекта будут достигнуты следующие экономические показатели:

- Выручка 246,85 млн. руб
- Чистая прибыль 28,3 млн. руб.

10. Инвестиционные показатели:

- Чистая приведенная стоимость NPV= 6,33 на конец срока реализации проекта;
- Внутренняя ставка доходности IRR=84%;
- Простой срок окупаемости 2,2 года;
- Дисконтированный срок окупаемости 2,7 года.

11.Инвестиционный бюджет (табл.11).

Таблица 11 – Инвестиционный бюджет, млн. руб.

№	Вид затрат	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Итого
1.	Разработка сайта и программного обеспечения.	3	0	0	0	0	0	2
2.	Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала.	1,3	0	0	0	0	0	1,3
3.	Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта, налаживание логистической цепочки	2	0	0	0	0	0	2
4.	Реклама и продвижение	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,5

12. План финансирования.

Источники финансирования - собственные и кредитные средства.

Собственные средства: 6,3 млн. руб.

Условия привлечения средств: кредитная ставка 10% годовых, простой процент, объем кредитования 5,05 млн. руб.

Срок – 2 года.

13. Анализ рынка.

- Тенденция на рынке – увеличение количества аптек-конкурентов.
- Прогнозы развития рынка – стадия роста.
- Характеристика основных потребителей – средний класс.
- Возможная реакция конкурентов на внедрение проекта – появление подобных услуг.

14. Участники проекта.

- Инициатор – менеджер торгового отдела.
- Спонсор – нет.
- Куратор - менеджер торгового отдела.
- Заказчик – ООО «Детство».
- Инвестор – банк.
- Потребитель – заказчик.
- Исполнители – IT-отдел, отдел маркетинга.

15. Жизненный цикл проекта (табл. 12).

Таблица 12 – Жизненный цикл проекта

годы	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	2022год
стадии	внедрение	рост	зрелость	зрелость	насыщение	спад

16. Допущения, используемые при оценке проекта.

- шаг планирования 1 год
- темпы инфляции не учитываются
- ставка дисконтирования 15%
- ставки налогов:

- на имущество 2,2%;
- на прибыль 20%;
- страховые взносы 30%.

Планируется привлечь кредитные средства по кредитной ставке 10 % годовых.

3.2 Экономическое обоснование проекта

Для экономического обоснования проекта построим финансово-экономическую модель организации и представим ее в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Финансово-экономическая модель аптеки №9

Показатель	базисный период	отчетный период	Отн. изменение , %	Абс. изменение
Объем продаж, тыс. руб.	39450	40125,00	1,71	675,0
Товарные запасы, тыс. руб.	3123,00	3000,00	-3,94	-123,0
Себестоимость, тыс. руб.	33523,00	35450,00	5,75	1927,0
Переменные затраты, тыс. руб	25142,25	26587,5	5,75	1445,3
Постоянные затраты, тыс. руб.	8380,75	8380,75	0,00	0,0
Прибыль, тыс. руб.	5927,00	4675,00	-21,12	-1252,0
Списочная численность, чел.	14	14	0,00	0,0
Численность, чел.	14	14	0,00	0,0
Выработка годовая, тыс. руб.	2817,86	2866,07	1,71	48,2
Отработано чел-дней/чел.	180	180	0,00	0,0
Выработка дневная, руб.	15654,76	15922,62	1,71	267,9
Отработано чел-часов/чел.	10,5	10,5	0,00	0,0
Выработка часовая руб.	1490,93	1516,44	1,71	25,5
ФОТ год, тыс. руб.	3360,00	3300,00	-1,79	-60,0
ФОТ дневной, руб.	18666,67	18333,33	-1,79	-333,3

ФОТ часовой млн. руб.	1777,78	1746,03	-1,79	-31,7

Рассмотрим основные негативные симптомы деятельности аптеки:

1. Рост себестоимости. Себестоимость товара выросла на 5,75%.
2. Рост переменных затрат на 5,75%.
3. Снижение прибыли на 21,12%.

Главным негативным симптомом деятельности, по моему мнению, является снижение прибыли организации. На его устранение и будет направлен предложенный ранее проект.

Далее в таблице 14 приведены, рассчитанные ранее, основные коэффициенты финансового состояния аптеки.

Таблица 14 – Показатели финансового состояния аптеки

Коэффициент	Ксос	Ктл	ЧА, тыс. руб.
Значение	1,2	1,3	45643,75

Из таблицы 14 видно, что аптека платежеспособна и наблюдается профицит денежных средств, которые можно направить на реализацию проекта.

Произведем анализ показателей эффективности (табл. 15). Основными показателями являются прибыль и рентабельность продаж в организации.

Таблица 15 – Анализ показателей эффективности

Показатель эффективности	отчетный период	базисный период	абсолютное изменение
Рентабельность	0,09	0,12	-0,02
Маржинальная прибыль	13537,5	14307,8	-770,3
Прибыль	3740,0	4741,6	-1001,6

Рентабельность продаж показывает, какую часть выручки организации составляет прибыль. Иными словами рентабельность продаж выступает коэффициентом, который иллюстрирует, какая доля прибыли содержится в

каждом заработанном рубле. Рентабельность продаж рассчитывается за заданный период времени и выражается в процентах.

Рассчитывается по формуле (6):

Рп=(П/ В) х 100% (6),

где Рп – рентабельность продаж, %;

П – прибыль, тыс. руб.;

В – выручка, тыс. руб.

Прослеживается снижение рентабельности за рассматриваемый период.

3.3 Оценка основных экономических показателей деятельности организации в условиях реализации проекта

Для оценки основных показателей деятельности организации в условиях реализации проекта рассмотрим финансово-экономическую модель базового варианта проекта, приведенную в таблице 16.

Таблица 16 – Финансово-экономическая модель базового варианта проекта

Показатели	Всего за годы реализации проекта	2017	2018	2019	2020	2021	2022
выручка (млн.руб.)	246,85	40,13	40,53	40,93	41,34	41,75	42,17
объем продаж (млн. руб.)	246,8	40,13	40,5	40,9	41,3	41,8	42,2
себестоимость (млн. руб.)	179,4	29,78	30,0	29,9	29,9	29,9	29,9
переменные затраты, % к выручке (млн. руб.)	159,6	26,5	26,7	26,6	26,6	26,6	26,6
Численность (чел.)	14,0	14	14	14	14	14	14
средняя годовая ЗП (тыс. руб.)	1414,3	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7
ФОТ со страховыми взносами (млн. руб.)	19,8	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
постоянные затраты (млн. руб.)	50,4	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40
EBITDA	67,4	10,3	10,5	11,0	11,4	11,9	12,3
% по новым кредитам (млн. руб.)	0,3		0,00	0,34	0,00	0,00	0,00
налог на имущество (млн. руб.)	0,83	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Внедрение на рынок	3,07	0,60	0,61	0,61	0,62	0,63	0,00

маркетинг (млн. руб.)		0,40	0,41	0,41	0,41	0,42	0,42
продвижение (млн. руб.)		0,20	0,20	0,20	0,21	0,21	0,21
прибыль (млн. руб.)	36,8	5,24	5,38	5,93	6,34	6,75	7,17
налог на прибыль (млн. руб.)	7,4	1,05	1,08	1,19	1,27	1,35	1,43
чистая прибыль (млн. руб.)	28,3	4,06	4,16	4,27	4,93	5,26	5,60
рентабельность (%)		10,1	10,3	10,4	11,9	12,6	13,3
поток по операционной деятельности (млн. руб.)		4,06	4,16	4,27	4,93	5,26	5,60
накоплено (млн. руб.)		4,1	8,2	12,5	17,4	22,7	28,3
товарные запасы (млн. руб.)		2,8	2,8	2,7	2,7	2,7	2,7
Поток по деятельности (млн. руб.)		-2,8	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0
		1,25	4,14	4,40	4,93	5,26	5,60
		1,25	5,38	9,8	14,7	20,0	25,6
Инвестиционный поток (млн. руб.)	6,30	-6,3	0	0	0	0	0
накоплено (млн. руб.)	первый год	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3
Разработка сайта и программного обеспечения (млн. руб.)	3,0	3	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 16 – Финансово-экономическая модель базового варианта проекта

Показатели	Всего за годы реализации проекта	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала (млн. руб.)	1,3	1,3	0	0	0	0	0
Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта (млн. руб.)	2,0	2	0	0	0	0	0
кредитование (млн. руб.)	5,05						
суммарный поток (млн. руб.)	19,28	-5,053	4,14	4,40	4,93	5,26	5,60
накоплено (млн. руб.)		-5,05	-0,92	3,49	8,42	13,68	19,28
простой срок окупаемости 2,2 года*							
дисконтированный срок окупаемости 2,4 года		-5,05	3,2	2,6	2,2	1,8	1,5
NPV (млн. руб.)	6,33		-1,87	0,7	3,0	4,8	6,33
IRR, %	84	-	-18	43	68	79	84

Финансово-экономическая модель состоит из следующих частей:

- основная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность.

На этом этапе обосновывается величина чистых денежных средств от вложений по годам развития проекта. Ежегодные чистые денежные средства рассчитываются как разность между полученными и израсходованными денежными средствами. Плановый период разбивается на шаги (периоды времени), в пределах которых производятся расчеты. Периоды времени измеряются в годах или долях года и отсчитываются от фиксированного момента $t_0 = 0$, принимаемого за базовый (обычно в качестве базового принимается момент начала или конца нулевого шага), если же базовым моментом является конец нулевого шага, через t_m обозначается конец шага с номером m..

На каждом шаге - m значение денежных средств характеризуется поступлением денежных средств ($П_m$), равным размеру денежных поступлений от потребителей и заказчиков на этом шаге, расходом денежных средств, равным платежам направленным на приобретение товаров и услуг, оплату труда и т.д. на этом шаге ($О_m$) и чистыми денежными средствами сальдо , равным разнице между поступлением и расходом денежных средств ($П_m – О_m$).

Чистые денежные средства (накопленный эффект) на m-м шаге планирования рассчитывается по формуле:

$ЧДП= \sum (П_m-О_m)$ (7),

где $П_m$ - поступление денежных средств на m-м шаге, млн.руб.

$О_m$- расход денежных средств на m-м шаге, млн. руб..

Накопленные чистые денежные средства за m-м шагов планирования рассчитывается по формуле:

$ЧДП(к)=\sum (П_m-О_m)$ (8),

где $П_m$ - поступление денежных средств на m-м шаге, млн.руб.

$О_m$- расход денежных средств на m-м шаге, млн.руб.

К - количество шагов (периодов) планирования

Финансовые расчеты бизнес-плана сводятся в таблицу денежных потоков.

Достаточным условием финансовой реализуемости за год проекта является неотрицательность на каждом шаге m величины накопленных чистых денежных средств.

В случае получения отрицательного значения накопленных денежных средств в расчет вносятся следующие изменения:

добавляются источники финансирования;

добавляются денежные поступления от финансовой деятельности.

Основные источники финансирования представлены в табл. 17.

Таблица 17 - Источники финансирования

	Годы проекта		...
Показатели	1	2	3
1. Собственный капитал (акционерный)	0		
2. Субсидии и дотации*			
3. Заемные денежные средства** с указанием процентной ставки	5,05		
4. Часть чистой прибыли и амортизационных отчислений	0		
5. Итого по всем источникам	5,05		
6. Итого по всем источникам без стр.4	5,05		

Если не хватает источников и потоков по финансовой деятельности добавляются чистые денежные поступления от операционной деятельности, изменяются показатели поступлений от потребителей и заказчиков.

Оценка эффективности состоит из расчетов следующих показателей:

эффективность проекта в целом - сопоставление результатов и затрат, коммерческая эффективность;

Оценка коммерческой эффективности производится на основе следующих показателей:

чистые денежные поступления (Net Value, NV) (другие названия - ЧДП, чистый доход, чистый денежный поток);

текущие чистые денежные поступления (накопленное сальдо) - ЧД – чистый накопленный доход (NV).

Так же производят расчет NPV — «**N**et **P**resent **V**alue» (чистый дисконтированный доход) и расшифровывается это как чистая приведенная (к сегодняшнему дню) стоимость. Это метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CFt}{(1+R)^t} \quad (9),$$

где n,t- количество временных периодов;

CF – денежный поток, млн. руб.;

R – ставка дисконтирования.

Далее рассчитывается IRR - внутренняя норма рентабельности, это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (чистый дисконтированный доход — NPV) равна 0. NPV рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Рассчитываются сроки окупаемости проекта: простой и дисконтированный.

Составляется движение денежных средств по годам планирования. Показатели движения денежных средств сведем в таблицу18.

Таблица 18 - Показатели движения денежных средств, млн. руб.

Денежные средства на начало периода	Итого по проекту	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6
Источники финансирования:	5,05	0,00	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0

собственные	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
привлеченные (коммерческие)	5,05	0,00	5,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Выручка от реализации продукции/услуг	246,8	40,1	40,5	40,9	41,3	41,8	42,2
Затраты всего	188,8	36,7	30,7	30,5	30,5	30,5	29,9
Разработка сайта и программного обеспечения.	1,3	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала.	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
внедрение на рынок	3,1	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0
Сырье и материалы	159,6	26,5	26,7	26,6	26,6	26,6	26,6
ФОТ с ЕСН	19,8	3,30	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
прирост оборотного капитала	2,7	2,8	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0
возврат кредитов	5,22	0,00	4,14	1,08	0,00	0,00	0,00
стоимость заемного финансирования (процентные платежи, 10%)	0,3	0,0	0,00	0,34	0,00	0,00	0,00
Налоговые платежи	8,2	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Прочие расходы							

Продолжение таблицы 18 - Показатели движения денежных средств, млн. руб.

Денежные средства на начало периода	Итого по проекту	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6
Денежные средства на конец периода	46,65	-0,56	9,55	7,81	9,41	9,74	10,70
чистое увеличение денежных средств	46,65	-0,56	8,99	16,80	26,21	35,95	46,65

Представим показатели бюджетной эффективности в виде таблицы 19.

Таблица 19 - Показатели бюджетной эффективности

Показатели бюджетной эффективности	Норма дисконта	Значение, млн. руб.
Накопленный бюджетный эффект (ЧД) для государства в целом		8,2
Дисконтированный бюджетный эффект для государства в целом	0,15	18,9
Дисконтированный бюджетный эффект для государства в целом с учетом с учетом риска	0,3	2,207301473
Региональный накопленный бюджетный эффект (ЧД)		18,9
Региональный дисконтированный	0,15	6,86

бюджетный эффект (ЧДД)		
Региональный дисконтированный бюджетный эффект с учетом с учетом риска	0,25	5,10
Виды налогов	Ставка налога, %	Процент перераспределения в федеральный бюджет
Налог на прибыль	20	75
НДФЛ	13	90
ЕСН	30	100
Налог на имущество	2,2	0
НДС	18	100

Далее рассчитаем показатели коммерческой эффективности проекта (табл. 20).

Таблица 20 - Показатели расчета коммерческой эффективности проекта

1. Поток для оценки эффективности (чистые дисконтированные денежные поступления)	-5,05	3,2	2,6	2,2	1,8	1,5
2. То же нарастающим итогом		-1,87	0,7	3,0	4,8	6,33

3.4 Возможные сценарии реализации проекта

Рассматривается оптимистический, базовый и пессимистический варианты проекта.

Базовый вариант. Объем продаж 40,1 млн. руб., ставка кредитования 10% годовых.

Основные экономические показатели эффективности базового варианта представлены в табл. 21.

Таблица 21 – Показатели базового сценария проекта

Показатели	Всего	2017	2018	2019	2020	2021	2022
суммарный поток (млн. руб.)	19,28	-5,053	4,14	4,40	4,93	5,26	5,60
накоплено (млн. руб.)		-5,05	-0,92	3,49	8,42	13,68	19,28
простой срок окупаемости 2,2 года*							
дисконтированный срок окупаемости 2,7 года		-5,05	3,2	2,6	2,2	1,8	1,5
NPV (млн. руб.)	6,33		-1,87	0,7	3,0	4,8	6,33
IRR	84%	-	-18%	43%	68%	79%	84%

Базовый сценарий проекта является наиболее вероятным для нашего проекта. Анализ его показателей является основной предпосылкой к принятию рассматриваемого проекта. Так как NPV больше 0 и его значение достаточно высоко (6,33), а сроки окупаемости являются приемлемыми для нашей организации, то предложенный проект следует допустить к реализации.

Пессимистический вариант: объем продаж снижен до 38 млн. руб., ставка кредитования 10%.

Основные экономические показатели эффективности пессимистического сценария проекта представлены в табл. 22.

Таблица 22 – Показатели пессимистического сценария проекта

Показатели	Всего	2017	2018	2019	2020	2021	2022
суммарный поток (млн. руб.)	19,28	-5,483	3,55	2,50	3,18	3,50	3,81
накоплено (млн. руб.)		-5,48	-1,93	0,57	3,76	7,25	11,06
простой срок окупаемости 2,8 года*							
дисконтированный срок окупаемости 3,9 лет		-5,48	2,7	1,5	1,4	1,2	1,0
NPV (млн. руб.)	2,43		-2,75	-1,3	0,2	1,4	2,43
IRR	52%	-	-35%	7%	32%	45%	52%

Пессимистичный вариант проекта учитывает негативные тенденции изменения внешних факторов, а также изменения внутренних факторов, которые могут быть вызваны в результате непредвиденных обстоятельств и чрезвычайных ситуаций. При переходе от базового к пессимистическому варианту наблюдается снижение показателя NPV с 6,33 до 2,43, увеличивается дисконтированный срок окупаемости до 3,9 лет. Срок погашения кредита остается неизменным – 2 года. Из таблицы 22 следует, что и при пессимистическом варианте проект является экономически выгодным и его следует принять.

Оптимистический вариант. Объем продаж увеличен до 43 млн. руб., ставка кредитования 10% годовых.

Основные экономические показатели эффективности оптимистического сценария представлены в табл. 23.

Таблица 23 – Показатели оптимистического сценария проекта

Показатели	Всего	2017	2018	2019	2020	2021	2022
суммарный поток (млн. руб.)	19,28	-4,473	4,92	7,29	7,30	7,66	8,02
накоплено (млн. руб.)		-4,47	0,45	7,74	15,05	22,71	30,72
простой срок окупаемости 1,9 года*							
дисконтированный срок 2,2 года		-4,47	3,8	4,3	3,3	2,7	2,2
NPV (млн. руб.)	11,8		-0,68	3,6	7,0	9,6	11,80
IRR	131%	-	10%	94%	119%	128%	131%

NPV оптимистического варианта повышается по сравнению с базовым с 6,33 до 11,8 млн. руб., а дисконтированный срок окупаемости снижается до 2,2 года, срок кредита уменьшается до 1 года. Оптимистический сценарий проекта предусматривает наличие комбинации благоприятных внешних и

внутренних условий развития организации. Является наиболее желательным, но вероятность его наступления намного ниже базового.

Заключение

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности организации является одной из главных задач менеджмента предприятия. Конкурентоспособность является одним из главных условий получения организацией максимальной прибыли. Исходя из этого, мероприятия, направленные на повышения уровня конкурентоспособности, являются приоритетными, они подлежат постоянной разработке и совершенствованию исходя из рыночной ситуации.

Объектом работы является аптека №9 компании ООО «Детство». Она является одной из аптек сети «Клюква». Структура управления аптекой в большей мере сосредоточена в главном офисе компании ООО «Детство», так как именно из него исходят главные управленческие и организаторские решения. Характеристика персонала аптеки выявила достаточный уровень

квалификации персонала для организации данного типа. При анализе движения персонала аптеки обнаружилось снижение текучести на 8%, что говорит об эффективной кадровой политике компании.

Внешнее окружение аптеки, имеющее прямое воздействие на ее деятельность, представлено поставщиками товара, покупателями, а так же конкурентами. В ходе работы было проведено исследование основных конкурентов аптеки №9 ООО «Детство»: аптека «Санта», «Бережная аптека» и Аптека «Планета здоровья». Сравнительный анализ аптеки №9 и ее основных конкурентов показал, что у аптеки есть свои преимущества в виде: более выгодного расположения по сравнению с «Бережной аптекой» и аптекой «Планетой здоровья»; более выгодная ценовая политика по сравнению с аптекой «Санта», а также относительно высокий уровень обслуживания клиентов.

Была произведена оценка показателя конкурентоспособности организации и рассчитан интегральный показатель, но его значение мало отличается от показателей аптек конкурентов. Не смотря на это, аптека №9 имеет свои внешние преимущества в виде: местоположения, быстроты и качества обслуживания, а так же интерьере торгового зала и оформлении витрин. Но, наблюдаются и слабые стороны, такие как ассортимент и уровень цен.

Анализ основных экономических показателей выявил что, за анализируемый период 2015-16гг в организации наблюдается рост товарооборота, но при этом себестоимость продукции так же растет за счет повышения цен поставщиков лекарственных средств. Эта тенденция привела к снижению чистой прибыли на 21,12%. Рост производительности труда на 1,71% показывает высокий уровень компетенций в управлении персоналом аптеки. Финансовый анализ аптеки показал, что аптека платежеспособна, наблюдается профицит собственных средств. Собственные оборотные средства составляют 6,3 млн. руб.

Снижение прибыли является одним из главных отрицательных симптомов деятельности организации, причиной которого является высокий уровень конкуренции на аптечном рынке. Для устранение этого симптома был разработан проект в области повышения конкурентоспособности организации.

Проект заключается в разработке интернет заказов через аптеку и аптечный сайт. Он рассчитан на 5 лет. Будут привлечены собственные средства в размере 6,3 млн. руб., а так же кредитные – 5,05 млн. руб. с кредитной ставкой 10% годовых сроком на 2 года. Инвестиции будут направлены на разработку сайта и его программного обеспечения, внедрения нового программного обеспечения в аптеку, поиск новых поставщиков, рекламу новой услуги.

Мною была проведена оценка экономической эффективности проекта, для этого была построена финансово-экономическая модель проекта, рассчитаны основные показатели эффективности.

В результате реализации проекта будут достигнуты следующие экономические показатели:

- Выручка 246,85 млн. руб
- Чистая прибыль 28,3 млн. руб.

Инвестиционные показатели:

- Чистая приведенная стоимость NPV= 6,33 на конец срока реализации проекта;
- Внутреняя ставка доходности IRR=84%;
- Простой срок окупаемости 2,2 года;
- Дисконтированный срок окупаемости 2,7 года.

Так же были рассмотрены оптимистический и пессимистический варианты проекта, построены их финансово-экономические модели и рассчитаны основные показатели эффективности.

Полученные результаты показывают, что проект является окупаемым, его стоит принять.

Список используемых источников

1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.— М.: ИНФРА-М, 2015.— 312 с.

2. Близнюк С. В. Стратегический маркетинг торговой фирмы.— Киев, 2010.

3.Войчак А. В. Маркетинговые достижения.— К.: КНЕУ, 2001.— 119 с.

4.Процишин О. Р. Значение конкурентных преимуществ для торгового предприятия // Вестник государственного университета: «Львовская политехника». Сборник научных работ.— 1998.— № 6.— 204 с.

5.Близнюк С. В. Стратегический маркетинг торговой фирмы.— Киев, 1998.- 215 с.

6. Бланк И.А., "Инвестиционный менеджмент", Киев, МП "Итем" Лтд, 1995.- 250 с.

7. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление проектами, 2010.-190 с.

8. Зуб, А. Т. 3 Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата- Москва 2014-423 с.

9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.М., "Основы менеджмента", Пер. с англ. -- М., Дело, 1992.-350 с.

10. Мир управления проектами. Перевод с англ. Под ред. Х..Решке, Х.Шеме.-- М., Аланс, 1993.

11. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. - 2-е издание, переработанное и дополненное - К.: Эльга, Ника-Центр, 2006г. - 512стр.

12. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие - М.: КНОРУС, 2007г. - 576стр.

13. Е.П. Жарковская, Б.Е.Бродский. Антикризисное Управление. М.:Омега-Л,2007.-543с.

14. Ковалева А. М. Финансовый менеджмент: учебник - М.: ИНФРА-М, 2007г. - 340стр.

15.http://klukva-apteka.ru/

16.http://www.efarma.ru/about/

Приложение А

Финансово-экономическая модель расчета экономической эффективности проекта (оптимистический вариант)

Показатели	Всего за годы реализации проекта	2017	2018	2019	2020	2021	2022
выручка в млн.руб.	264,54	43,00	43,43	43,86	44,30	44,75	45,19
объем продаж млн. руб.	264,5	43,00	43,4	43,9	44,3	44,7	45,2
себестоимость(млн. руб.)	183,2	31,68	32,0	29,9	29,9	29,9	29,9
переменные затраты, % к выручке (млн. руб.)	163,4	28,4	28,7	26,6	26,6	26,6	26,6
численность	14,0	14	14	14	14	14	14
средняя годовая ЗП (тыс. руб.)	1414,3	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7
ФОТ с ЕСН (млн. руб.)	19,8	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
постоянные затраты(млн. руб.)справочно	50,4	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40
EBITDA	81,3	11,3	11,5	14,0	14,4	14,8	15,3

% по новым кредитам (млн. руб.)	0,0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
налог на имущество (млн. руб.)	0,83	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Внедрение на рынок	3,29	0,65	0,65	0,66	0,66	0,67	0,00
маркетинг		0,43	0,43	0,44	0,44	0,45	0,45
продвижение		0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
прибыль (млн. руб.)	50,7	6,22	6,37	8,86	9,30	9,75	10,19
налог на прибыль (млн. руб.)	10,1	1,24	1,27	1,77	1,86	1,95	2,04
чистая прибыль (млн. руб.)	39,7	4,84	4,95	6,95	7,30	7,66	8,02
рентабельность (%)		11,2	11,4	15,9	16,5	17,1	17,7
поток по операционной деятельности (млн. руб.)		4,84	4,95	6,95	7,30	7,66	8,02
накопленно (млн. руб.)		4,8	9,8	16,7	24,0	31,7	39,7
товарные запасы		3,0	3,0	2,7	2,7	2,7	2,7
Поток по деятельности (млн. руб.)		-3,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0
		1,83	4,92	7,29	7,30	7,66	8,02
		1,83	6,75	14,0	21,3	29,0	37,0
Инвестиционный поток (млн. руб.)	6,30	-6,3	0	0	0	0	0
накоплено (млн. руб.)	первый год	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3
Разработка сайта и программного обеспечения.	3,0	3	0	0	0	0	0
Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала.	1,3	1,3	0	0	0	0	0
Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта	2,0	2	0	0	0	0	0
кредитование	4,47						
суммарный поток (млн. руб.)	30,72	-4,473	4,92	7,29	7,30	7,66	8,02
накоплено (млн. руб.)		-4,47	0,45	7,74	15,05	22,71	30,72
простой срок окупаемости 2,2 года*							
дисконтированный срок окупаемости 2,4 года		-4,47	3,8	4,3	3,3	2,7	2,2
NPV (млн. руб.)	11,80		-0,68	3,6	7,0	9,6	11,80
IRR	131%	-	10%	94%	119%	128 %	131 %

Приложение Б

Финансово-экономическая модель расчета экономической эффективности проекта (пессимистический вариант)

Показатели	Всего за годы реализации проекта	2017	2018	2019	2020	2021	2022
выручка в млн.руб.	233,78	38,00	38,38	38,76	39,15	39,54	39,94
объем продаж млн. руб.	233,8	38,00	38,4	38,8	39,2	39,5	39,9
себестоимость(млн. руб.)	176,6	28,38	28,6	29,9	29,9	29,9	29,9
переменные затраты, % к выручке (млн. руб.)	156,8	25,1	25,3	26,6	26,6	26,6	26,6
численность	14,0	14	14	14	14	14	14
средняя годовая ЗП (тыс. руб.)	1414,3	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7	235,7
ФОТ с ЕСН (млн. руб.)	19,8	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
постоянные затраты(млн. руб.)справочно	50,4	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40
EBITDA	57,2	9,6	9,7	8,9	9,3	9,6	10,0

% по новым кредитам (млн. руб.)	0,4		0,00	0,34	0,00	0,00	0,00
налог на имущество (млн. руб.)	0,83		0,00	0,36	0,00	0,00	0,00
Внедрение на рынок	2,91	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
маркетинг		0,57	0,58	0,58	0,59	0,59	0,59
продвижение		0,38	0,38	0,39	0,39	0,40	0,40
прибыль (млн. руб.)	26,6	4,52	4,65	3,76	4,15	4,54	4,94
налог на прибыль (млн. руб.)	5,3	0,90	0,93	0,75	0,83	0,91	0,99
чистая прибыль (млн. руб.)	20,1	3,48	3,58	2,52	3,18	3,50	3,81
рентабельность (%)		9,2	9,3	6,5	8,1	8,8	9,5
поток по операционной деятельности (млн. руб.)		3,48	3,58	2,52	3,18	3,50	3,81
накопленно (млн. руб.)		3,5	7,1	9,6	12,8	16,3	20,1
товарные запасы		2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Поток по деятельности (млн. руб.)		-2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0,82	3,55	2,50	3,18	3,50	3,81
		0,82	4,37	6,9	10,1	13,6	17,4
Инвестиционный поток (млн. руб.)	6,30	-6,3	0	0	0	0	0
накоплено (млн. руб.)	первый год	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3
Разработка сайта и программного обеспечения.	3,0	3	0	0	0	0	0
Внедрение нового программного обеспечения и обучение персонала.	1,3	1,3	0	0	0	0	0
Поиск нового поставщика и заключение с ним контракта	2,0	2	0	0	0	0	0
кредитование	5,48						
суммарный поток (млн. руб.)	11,06	-5,483	3,55	2,50	3,18	3,50	3,81
накоплено (млн. руб.)		-5,48	-1,93	0,57	3,76	7,25	11,06
простой срок окупаемости 2,2 года*							
дисконтированный срок окупаемости 2,4 года		-5,48	2,7	1,5	1,4	1,2	1,0
NPV (млн. руб.)	2,43		-2,75	-1,3	0,2	1,4	2,43
IRR	52%	-	-35%	7%	32%	45%	52%