

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи.....	7
1.2. Структура и ключевые разделы бизнес-плана.....	14
1.3. Методические основы разработки проекта малого предприятия.....	18
2. АНАЛИЗ МАКРО - И МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	32
2.1. Изучение конкурентов и исследование рынка фармацевтики г.Пенза.....	32
2.2. Изучение потребителей и определение целевой аудитории.....	35
2.3. Анализ и оценка факторов развития потенциала предприятия.....	43
3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ.....	48
3.1. Формирование организационного плана и структуры управления предприятием.....	48
3.2. Разработка плана маркетинга и определение сбытовой политики предприятия.....	52
3.3. Разработка финансового плана малого предприятия и прогноз финансово-экономических результатов.....	59
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69
ГЛОССАРИЙ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Должностная инструкция заведующего аптекой.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Рекламные материалы.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время в условиях нестабильности экономики очень важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования. И здесь неоценимую помощь окажет процесс планирования, ведь он позволяет проанализировать весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности. Именно на основе планирования дальнейшего поведения своего бизнеса предприниматель получает реальную возможность минимизировать внутренние и часть внешних рисков компании, сохраняет гибкость управления производством. Современная экономическая ситуация вынуждает предпринимателя особенно внимательно относиться к внутрифирменному планированию, и именно бизнес-план является прогрессивной формой такого планирования.

Именно с помощью бизнес-плана предприниматель может оценить, какие потрясения рынка способен выдержать его бизнес, и достойно встретить многие неизбежные проблемы. Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Цель бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайшие годы в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Хорошо разработанный бизнес-план способствует привлечению инвестиций в создаваемые, действующие и развивающиеся организации или предприятия. Таким образом, бизнес-план должен, с одной стороны, позволять потенциальным заказчикам и инвесторам получать подробные представления об организации, с другой – помогать самой организации лучше обдумывать и взвешивать свои возможности. Все вышесказанное обуславливает актуальность и значимость рассматриваемой темы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта малого предприятия в фармацевтической сфере на примере аптеки ООО «Арника» в г. Пенза.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть бизнес-план как основу реализации предпринимательской идеи;
- изучить структуру и ключевые разделы бизнес-плана;
- определить методические основы разработки проекта малого предприятия;
- выполнить изучение конкурентов и исследование рынка фармацевтики г.Пенза;
- исследовать потребителей и определение целевой аудитории;
- провести анализ и оценку факторов развития потенциала предприятия;
- осуществить формирование организационного плана и структуры управления предприятием;
- выполнить разработку плана маркетинга и определение сбытовой политики предприятия;
- разработать финансовый план малого предприятия и прогноз финансово-экономических результатов.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является аптека ООО «Арника».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является бизнес-план открытия аптеки ООО «Арника».

Степень разработанности проблемы. Информационную и теоретическую основу исследования составили труды таких авторов, как Абрамс Р¹., Алиев В.С².,

¹Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.

²Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

Баринов, В.А.³, Волков А.С.⁴, Гарнов А.П.⁵, Головань С.И.⁶, Горбунов В.Л.⁷, Резник С. Д., Глухова И.В., Черницов А.Е.⁸, Уткин Э.А.⁹, Шевчук Д.А.¹⁰ и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты исследования могут быть использованы менеджментом ООО «Арника» для организации финансово-хозяйственной деятельности компании.

В соответствии с поставленной целью и задачами была разработана структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария и приложений.

³Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2015. — 256 с.

⁴Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2013. — 81 с.

⁵Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2014. — 272 с.

⁶ Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2016. – 320 с.

⁷Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.

⁸Резник С. Д., Глухова И.В., Черницов А.Е.; под общ. ред. С. Д. Резника. Основы предпринимательской деятельности. – Издательство: ИНФРА-М. – 2014. – 221 с.

⁹ Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2014. – 102 с.

¹⁰ Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 208 с.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи

В современных условиях рыночной экономики бизнес-план, являясь частью системы планирования, определяет собой основу формирования вновь создающегося проекта. При этом, как ни парадоксально, большая часть начинающих предпринимателей не используют данный инструмент. Бизнес-планирование способствует привлечению потенциальных инвесторов, необходимых в целом ряде случаев, для реализации и развития предприятий. Так же, при составлении бизнес-плана, можно выявить задачи и проблемы, которые могут возникнуть в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Соответственно, работа по составлению бизнес-плана, является весьма полезной для любого субъекта хозяйственной деятельности. Считается, что бизнес-планирование нацелено на создание, развитие, преобразование, выбор стратегии бизнеса, а, в случае, небольших проектов, которые при этом не требуют существенных вложений, может заместить инвестиционный проект, что говорит об общности их характера и направленности¹¹.

Бизнес-планирование является важным элементом для связи с внешней предпринимательской средой, поскольку используется в заимствовании и привлечении средств для бизнеса, для работы с партнёрами, общественностью (с целью, например, поддержания репутации предприятия) и собственными менеджерами для концентрирования усилий в преодолении поставленных задач¹².

Для составления бизнес-плана, способного воплотить поставленные задачи и привлечь потенциальных инвесторов, разработчикам необходимо переработать большое количество разнообразной актуальной информации, в том числе, и о

¹¹ Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2015. – 236 с.

¹² Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с

состоянии внешней предпринимательской среды. При этом не рекомендуется приводить неопределённые утверждения, а всем пояснениям необходимо давать расширенные и точные определения, которые основаны на проведённых расчётах. Все расчёты и пояснения необходимо представлять в достаточно простой форме, понятной широкому кругу заинтересованных лиц.

Отправной точкой бизнеса всегда является идея, начальный импульс и желание заниматься деятельностью, приносящей доходы, вопрос о том, какое выбрать направление, какой бизнес пойдет лучше. Прежде всего, необходимо определиться с организационной структурой предприятия, будь то ИП, ООО, или др. Как правило, большинство предпринимателей не стремится создавать бизнес-план, а те, кто знаком с составлением правильного бизнес-плана, относятся к категории единичных случаев. Ведь именно этот финансово-экономический документ помогает заранее, до начала активной деятельности, просчитать возможные ошибки. Большинство игнорирует важность проработки плана действий, считая его лишним¹³.

Однако приходится сталкиваться с ситуациями, когда владелец собственного дела вынужден подготовить бизнес-план, например, для кредитного отдела банка. Если собрать воедино все цели, ради которых создается этот инструмент, то в основе плана лежит стратегическое планирование. Оно обязательно при открытии дела. С другой стороны, планирование в экономике – ключевой момент и залог успеха. Поэтому разрабатывают бизнес-планы не только новички, но и фирмы, проработавшие не один год¹⁴.

Как правило, в крупных компаниях планированием занимается целый отдел. Имея адекватную информацию о деятельности компании за прошлые годы, анализировать и строить планы гораздо легче, чем без нее.

Бизнес-план компании содержит цели и планы, для которых устанавливаются временные рамки. Задачи должны быть реально выполнимыми

¹³ Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с.

¹⁴ Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонова. — М.: Дело и сервис, 2013. — 432 с.

и, в тоже время, перспективными. Потенциальным инвесторам важно увидеть потенциал бизнеса и результаты деятельности компании, если она работает не первый год. Чем больше намеченных целей реализовано, тем выше репутация. Излишне приводить в плане конкретные даты событий, ведь к ним придется привязать графики и набор целей. Отставание от календаря вызовет негативное впечатление¹⁵.

В настоящее время экономическое планирование является главным подспорьем в достижении финансового равновесия и развитии любого предприятия. Коммерческой организации, главная цель которой – извлечение прибыли, планирование позволяет приспособиться к постоянно меняющимся условиям рынка, что влечет наибольшую конкурентоспособность, а также позволяет выбрать наиболее выгодную с точки зрения финансирования деятельность¹⁶.

На сегодня существует большое количество определений понятия «планирование», во многом это зависит от того, в каком аспекте оно рассматривается. Базовое понимание какого-либо определения, как правило, можно получить из тематических словарей, причем специфика словаря влияет на формулировку определения¹⁷.

Анализируя понятия, приведенные в словарях, хотелось бы отметить, что планирование представляется как элемент, входящий в систему управления предприятием, более того в социологическом словаре в определении приводятся и другие элементы управленческого учета, а именно анализ и контроль. Рассматривая планирование с точки зрения элемента управленческого учета, выделим его место в данной системе с помощью графической схемы. Планирование в системе управленческого учета, как и каждый ее элемент, должно работать в единой системе, не меняя своих позиций. Если представить, что одна

¹⁵Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2012. — 272 с

¹⁶Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с

¹⁷Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2015. – 216 с.

из функций перестанет работать или ее просто не осуществлять, не будет работать и весь механизм управления. Планирование должно выполнять функцию адекватного отражения условий функционирования экономических процессов. Таким образом, планирование – это мощный экономический инструмент, позволяющий как спланировать развитие текущей деятельности, так и обосновать привлекательность нового рода мероприятия. Планирование осуществляется, как правило, в различных масштабах и формах в зависимости от тех критериев, которые необходимы конкретному объекту хозяйственной деятельности. Важно отметить, что неправильно заданные критерии влекут некорректно сложенную систему планирования, как следствие, информация, предоставленная от такого планирования, будет недостаточно качественной и зачастую несвоевременной¹⁸.

Несмотря на разнообразие критериев планирования, виды планирования также могут быть связаны между собой причинно-следственной связью. К примеру, краткосрочное планирование, рассчитанное на короткий промежуток времени, отвечает параметрам оперативно-календарного плана, основной задачей которого является конкретизация показателей тактического плана с целью организации планомерной, повседневной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений, соответственно оперативность данной информации будет стоять на первом месте¹⁹. Срок среднесрочного планирования достигает пяти лет, что связано с тактическим видом планирования, используемого как для реализации новых возможностей, так и для усовершенствования уже выполняемых задач. Однако тактическое планирование может охватывать как краткосрочный, так и среднесрочный периоды, т. е. иметь связь с текущим планированием. Долгосрочный план рассчитывается на перспективу и охватывает период более пяти лет, что чаще используется при стратегическом планировании и бизнес-планировании. Это объясняется необходимостью определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое и

¹⁸ Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. — 256 с.

¹⁹ Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2014. — 272 с

научно-технологическое развитие, а бизнес-планирование помогает оценить целесообразность внедрения того или иного мероприятия.

Переход к рыночной экономике всегда сопровождался вспышкой различных мнений среди научной общественности о необходимости бизнес-планирования. Некоторые ученые подчеркивали, что в условиях рынка планирование нецелесообразно, а все аспекты деятельности предприятия определяют главные силы рынка - спрос и предложение, в свою очередь, другие доказывали, что бизнес-планирование - важная функция управления любым предприятием²⁰.

Сущность бизнес-планирования в условиях рынка состоит в научном обосновании предприятия будущих экономических целей развития, в выборе лучших способов их достижения на основе выявления таких видов и объемов деятельности, которые необходимы рынка, установление таких ее показателей, позволяющих наиболее полно использовать ресурсы и достичь качественного результата. Принцип плановости является неотъемлемым принципом деятельности предприятия. Без плана невозможно осуществлять действенный контроль, добиваться согласованных действий между подразделениями предприятия и выделять приоритетные направления его развития²¹.

Бизнес-планирование должно основываться на следующих научных принципах: научность, комплексность, непрерывность, демократизм, точность, целостность, гибкость, сбалансированность, оптимальность, структурирование планов, их координация и экономичность процесса планирования, принцип стандартизации процессов и техники планирования²².

Основными предпосылками совершенствования бизнес-планирования должны стать:

- информационное обеспечение: наличие объективных данных о состоянии внешней среды, спроса, предложения, цен, конкурентов, инвесторов, место

²⁰Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с

²¹Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 192 с

²²Жуков, В.В. Бизнес-планирование в экономике / В.В. Жуков. — М.: МЭИ, 2015. — 568 с

предприятия в рыночной среде, темпы изменений окружения, в котором оно функционирует, а также данных о предприятии (площадь, оборудование, персонал технологические процессы, источники капитала, денежные потоки и др.), наличие программного обеспечения для автоматизированной обработки информации;

- методическое обеспечение, то есть наличие обоснованных методик планирования различных показателей;

- кадровое обеспечение: подбор или переподготовка специалистов по вопросам анализа, прогнозирования, нормирования; владения ими современными методами планирования и использования с этой целью информационных технологий²³.

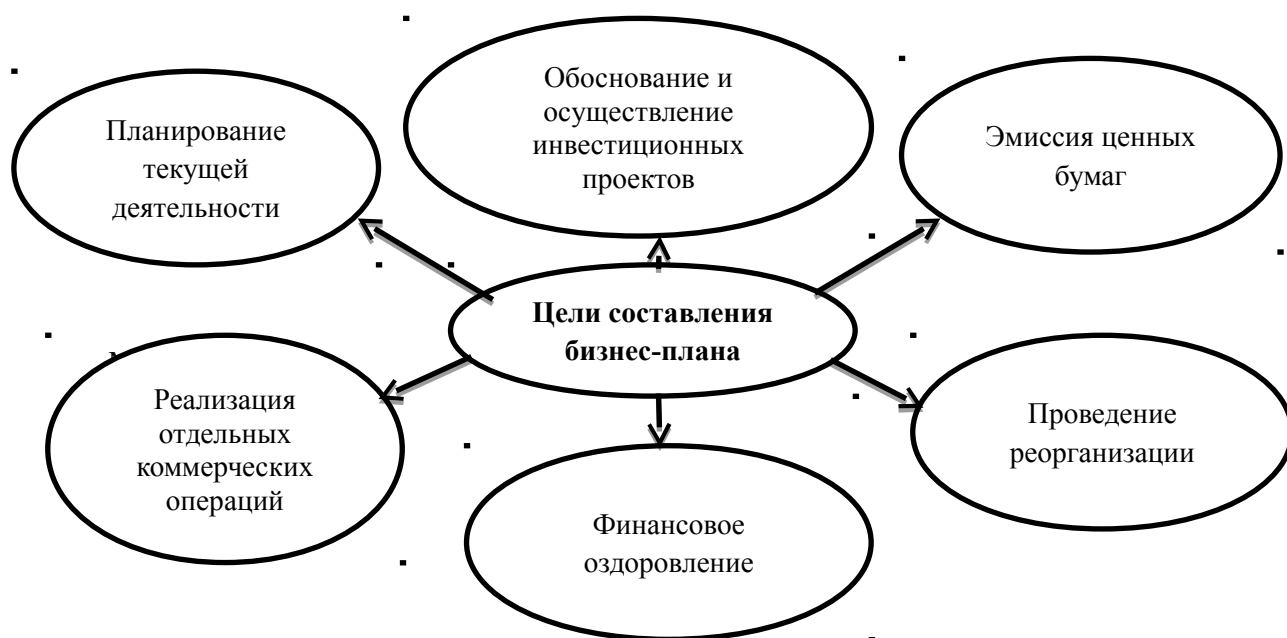


Рис. 1.1. Цели бизнес-планирования

Важной и актуальной проблемой организации планирования деятельности предприятий выступает необеспеченность их компьютерной техникой, современными программными средствами и соответствующим квалифицированным персоналом планово-экономических служб. На рынке

²³ Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 470 с.

программных продуктов является значительное количество программ, которые реализуют функции планирования. Однако, они не нашли широкого применения на предприятиях из-за необходимости дополнительного вложения финансовых ресурсов и дополнительной подготовки кадров.

На всех этапах бизнес-планирования необходимо применять наиболее совершенные методы, технологии и средства научного обоснования планово-аналитических задач.

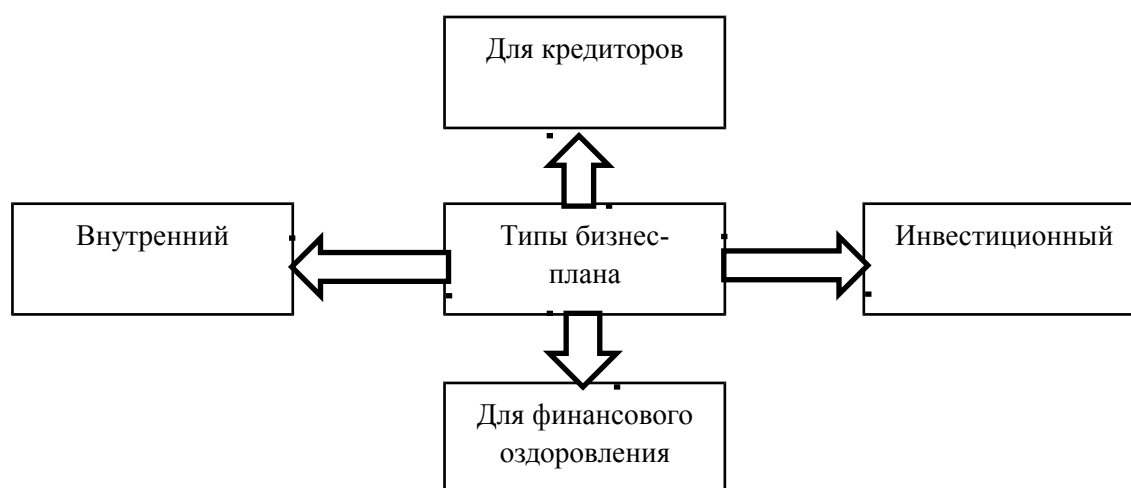


Рис. 1.2. Типы бизнес-планов²⁴

Система бизнес-планов в кооперации должна состоять из отдельных планов, которые отделены друг от друга по направлениям и отраслям деятельности, сроками выполнения и конкретными исполнителями. Она должна содержать различные виды бизнес-планов, определять круг плановых показателей для каждого звена, формировать способы доведения планов и быть ответственными за их выполнение. Содержание показателей плана зависит от соответствующей иерархической звена системы.

Для решения долгосрочных задач развития необходимо широко внедрять стратегическое бизнес-планирование. Стратегические планы целесообразно разрабатывать по функциональному признаку - производственная стратегия,

²⁴ Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. — 256 с.

стратегия реализации товаров, маркетинговая, финансовая, ценовая, инвестиционная, технологическая, кадровая, социальная, экологическая стратегии. Важнейшими показателями стратегических планов должны стать: доходы от реализации товаров, доля рынка, которую охватывает предприятие, скорость обновления ассортимента, показатели рентабельности, структура активов и пассивов баланса, платежеспособность, ликвидность и др.²⁵

1.2 Структура и ключевые разделы бизнес-плана

Основным документом, позволяющим разработать и оценить экономическую эффективность инвестиционных проектов, реализуемых на предприятии, является бизнес-план, включающий следующие основные разделы:

1. Маркетинговый раздел, назначение которого состоит в доказательстве запланированных объемов продаж.

2. Инвестиционный раздел, в котором планируются необходимые для реализации проекта инвестиции в виде календарного плана инвестиций и обосновываются источники инвестиций.

3. Производственный раздел, назначение – доказательство возможности производства продукции в запланированных объемах на производственных мощностях и доказательство производственных затрат.

4. Финансовый раздел, назначение – доказательство финансовых результатов от реализации проекта.

Маркетинговый раздел бизнес-плана включает: описание товара или услуги с указанием основных потребительских свойств изделия; сравнение товара с товарами конкурентов, определение конкурентоспособности предлагаемого товара; определение степени насыщенности и степени монополизации рынка;

²⁵ Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2016. – 320 с.

определение потенциальных покупателей и оценка емкости своего сегмента рынка; выбор ценовой политики; расчет плана сбыта²⁶.

В производственном разделе бизнес-плана осуществляется:

- расчет производственных мощностей и коэффициента их загрузки.
- описание технологии производства и оценка ее конкурентоспособности.
- расчет потребности в персонале предприятия, составление плана персонала.

- расчет издержек производства:

- расчет постоянных издержек

- расчет переменных издержек.

К постоянным относятся: аренда производственных площадей или их амортизация, расходы на ремонт и техническое обслуживание оборудования; зарплата вспомогательным рабочим; зарплата аппарата управления; расходы на командировки; аренда офиса; оплата услуг связи; оплата процентов по кредиту; реклама; комиссионные скидки; страхование и т.д. Постоянные расходы рассчитываются за период времени, к которому они относятся²⁷.

Переменные издержки рассчитываются на единицу производимой продукции, а потом пересчитываются на весь объем производства за определенный период. К переменным издержкам относятся затраты на сырье и материалы, комплектующие изделия, сдельная зарплата и др.

План производства рассчитывается исходя из плана сбыта продукции с учетом длительности производственного цикла изготовления изделия.

В финансовом разделе бизнес-плана составляются следующие таблицы:

- План (отчет) о прибылях и убытках предприятия за период разработки бизнес-плана;

- План (отчет) о движении денежных потоков предприятия за период разработки бизнес-плана;

²⁶ Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с.

²⁷ Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с

- Прогнозные балансы предприятия.

Основные отличия отчета о движении денежных средств от отчета (плана) о прибылях и убытках:

- Выручка от продаж в отчете о движении денежных средств указывается со всеми косвенными налогами, в первую очередь, с НДС. В отчете о прибылях и убытках – без косвенных налогов;

- Выручка от продаж в отчете о движении денежных средств указывается в моменты прогнозируемого ее поступления на расчетный счет или в кассу предприятия. В отчете о прибылях и убытках – в зависимости от учетной политики по бухгалтерскому и налоговому учету выручки²⁸;

- Затраты предприятия в отчете о движении денежных средств не учитывают амортизационные отчисления;

- Затраты на приобретаемые материальные ресурсы в отчете о движении денежных средств учитываются исходя из политики формирования производственных запасов. В отчете о прибылях и убытках материальные затраты рассчитываются, исходя из нормы расходов материальных ресурсов на одно изделие и планируемого объема производства продукции за определенные периоды времени (месяц, квартал, год и т.д.).

- В отчете о прибылях и убытках учитывается только операционная (основная производственно-хозяйственная) деятельность предприятия. В отчете о движении денежных средств учитываются все виды деятельности предприятия (финансовая, инвестиционная, внешнеэкономическая и др.);

- Различно назначение указанных финансовых документов. Отчет о прибылях и убытках используется для обоснования абсолютных финансовых результатов деятельности предприятия по планируемым периодам времени (чистой прибыли или убытков). Отчет о движении денежных средств является динамичной формой финансового планирования, используемой для обоснования достаточности источников финансовой деятельности предприятия;

²⁸ Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.

- В отчете о движении денежных средств затраты и налоговые обязательства предприятия указываются в моменты времени их планируемого погашения (оплата счетов), а в отчете о прибылях и убытках – в момент начисления только налога на прибыль²⁹.

Поскольку бизнес-план не имеет, утверждённой законом, формы и не обязателен к составлению, но, при этом, является эффективным инструментом, помогающим проанализировать преимущества и недостатки будущего проекта, а также наладить связи с потенциальными и заинтересованными инвесторами. В целях практического развития данного вопроса следует выделить основные проблемы, проработка которых может способствовать совершенствованию процесса проведения работ по созданию бизнес-плана: отсутствие подробного технического задания для составления бизнес-плана; не проработанность процесса конфиденциальности бизнес-плана; восприятие бизнес-плана, как инструмента получения внешнего финансирования; строгое соблюдение стандартов при составлении бизнес-плана³⁰.

Бизнес-план - это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия. Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. Бизнес-план - это план возможных действий предприятия как на рынке, так и внутриорганизационном пространстве, например, социального развития организации.

²⁹Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 346 с.

³⁰Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с

1.3 Методические основы разработки проекта малого предприятия

Бизнес-план разрабатывается в следующих случаях:

- преобразование предприятия;
- обновление продукции;
- выбор и обоснование новой стратегии деятельности;
- совершение новой крупной сделки;
- создание нового субъекта бизнеса;
- освоение новой предпринимательской идеи технического новшества;
- изменение влияния окружающей среды.

Также бизнес-план разрабатывают для связи с инфраструктурой. Он предоставляется:

- 1) банкам и инвесторам — для рассмотрения целесообразности кредитов и инвестиций;
- 2) партнерам и клиентам — для принятия решений о сотрудничестве;
- 3) общественности — для открытого контроля за деятельностью фирмы;
- 4) прессе — для формирования имиджа предприятия либо идеи;
- 5) органам власти — для получения поддержки;
- 6) собственному коллективу — для объединения усилий в достижении поставленных целей³¹.

Таким образом, бизнес-план становится средством делового общения в современном мире бизнеса, стандартной формой передачи деловой информации.

Бизнес-план может создаваться для:

- внутреннего использования. Он позволяет спланировать осуществление проекта и распределение ресурсов, а также воплотить общую стратегию и мобилизовать усилия персонала предприятия для работы над проектом;

³¹Золотухин, О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. — СПб.: ГУАП, 2014. — 84 с

— внешнего использования. Он позволяет привлечь дополнительный капитал, привлечь партнеров или финансирование для конкретного проекта.

По мнению Д. А. Беляева, все многообразие форм представления бизнес-планов можно представить комбинациями двух популярных подходов³²:

1) текстовое изложение проекта, иллюстрированное определенным количеством как взаимосвязанных, так и не связанных между собой статистических и расчетных таблиц. Это технико-экономическое обоснование целесообразности расходования ресурсов на планируемые мероприятия и возвратности привлекаемых средств;

2) построение финансовой модели предприятия в его существующем и ожидаемом в результате внедрения проекта состоянии. Финансовая модель представляется в виде:

- алгоритмически жестко связанных таблиц,
- текстового пояснения к ним,
- иллюстративных приложений по истории предприятия и результатам необходимых маркетинговых исследований.

Практически это не технико-экономическое обоснование, а стратегический план развития предприятия.

В настоящее время большое распространение получило стратегическое планирование. С его помощью формируются глобальные цели развития фирмы, а также возможность их корректировки, рациональное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, происходит поиск новых организационных стратегий.

Но после формирования стратегического плана руководители фирм сталкиваются с проблемой, связанной с его реализацией: доведением до менеджеров среднего уровня и рядовых сотрудников компании, а также с

³² Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.

переводом стратегических планов в плоскость конкретных мероприятий по их достижению. Здесь может прийти на помощь бизнес-планирование³³.

В рыночной экономике бизнес-план служит важным рабочим инструментом как для действующих, так и для вновь образуемых фирм. Предприниматель не всегда четко представляет, как важно наличие профессионально подготовленного и обоснованного бизнес-плана.

По мнению М. И. Бухалкова основными объектами бизнес-планирования в свободных рыночных отношениях служат высокодоходные и конкурентоспособные инновационные проекты.

Бизнес-планы в основном предназначены для того, чтобы способствовать выходу на рынок новых высоко-конкурентных товаров и услуг.

Добавим, что объектами бизнес-планирования являются также разрабатываемые перспективные и текущие планы производственной, сбытовой, социальной и иных видов деятельности фирмы.

То есть бизнес-планирование служит инструментом оценки тех или иных инвестиций фирмы. Отметим, что хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Необходимо учитывать, что современные проекты требуют, как правило, крупных капиталовложений, не всегда имеющих у предприятия.

И поэтому, безусловно, наиболее важной причиной разработки бизнес-плана является привлечение инвесторов, он позволяет менеджерам и экономистам не только обосновать необходимость разработки того или иного инвестиционного проекта, но и возможность его реализации в действующих рыночных условиях.

В зависимости от назначения бизнес-план выполняет различные задачи.

Бизнес-план нового проекта:

³³ Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.

– инвесторы получают возврат вложенных капиталов и предусмотренные дивиденды;

– заказчик получает реализованный проект и доходы от его использования.

Бизнес-план по развитию фирмы – новые вложения средств:

– производство нового товара (услуги) – получение фирмой дополнительной прибыли, дополнительных конкурентных преимуществ в случае успешной реализации бизнес-плана;

– новые производственные возможности – увеличение производства продукции, улучшение ее качества, снижение брака, и как следствие, снижение издержек и увеличение прибыли.

Бизнес-план включает не весь комплекс целей предприятия, а только одну из них, которая связана с созданием или развитием определенного бизнеса (например, выпуска нового продукта, услуги или расширения фирмы); Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. По истечении определенного периода заложенные в бизнес-плане цели и задачи должны быть выполнены, в то время как стратегическим планам присущ скользящий принцип планирования (добавление к плану очередного периода по мере достижения показателей текущего периода). Таким образом, по своей форме бизнес-план тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самодостаточностью.

В бизнес-плане весомое значение имеют функциональные составляющие (план производства, план маркетинга, финансовый план), которые являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

Однако, место бизнес-планирования в общей системе планов, до сих пор четко не определено. Поэтому мы предлагаем рассмотреть взаимосвязи стратегического планирования и бизнес-планирования на уровне определения целей организации, на уровне показателей и на уровне контроля за процессом планирования.³⁴

³⁴ Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.



Рис. 1.3. Взаимосвязь стратегического планирования и бизнес-планирования³⁵

На уровне целей фирмы. Стратегические цели – основное направление деятельности фирмы, ведущие к выполнению ее миссии. Их может быть от двух до десяти, в зависимости от размера фирмы. Впоследствии эти цели воплощаются посредством реализации соответствующих задач. Многие задачи можно достичь с помощью бизнес-планирования. То есть другими словами на уровне стратегического планирования формируется цель, а с помощью бизнес-

³⁵ Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.

планирования она конкретизируется, рассматриваются наиболее приемлемые способы ее достижения, разрабатываются подцели для исполнителей планов.

На уровне показателей. Связь стратегического планирования и бизнес-планирования можно рассматривать как перевод стратегических целей в систему конкретных показателей, которых необходимо достичь исполнителям планов. В качестве примера можно использовать концепцию разработки системы сбалансированных показателей, предложенную Нортон и Капланом сбалансированной системе показателей.

Данная система рассматривает цели и стратегию фирмы сквозь призму некой всеобъемлющей системы оценки ее деятельности, обеспечивая определенной методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления.

Система сбалансированных показателей оценивает работу компании на основе четырех сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала. Задача системы сбалансированных показателей состоит в том, чтобы трансформировать миссию фирмы в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели.

Рассмотрим непосредственно бизнес-планирование и стратегическое планирование на уровне показателей. Сначала четко формулируется стратегия, затем она переводится в плоскость конкретных стратегических задач. Для решения задач, касающихся вопросов вложения капитала (как собственного, так и заемного) и нуждающихся в конкретизации, составляются бизнес-планы.

Далее с помощью достижения поставленных показателей бизнес-планов отражается возможность практической реализации стратегических задач.

На уровне контроля процесса планирования. Применение системы контроля позволяет осуществить определенные действия, направленные на устранение причин возникновения отклонений от намеченных бизнес-планов, и даже корректировка стратегических целей.

Система контроля бизнес-планирования – это контроль за процессом реализации какой-либо бизнес-идеи, система стратегического контроля является системой формального контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации в целом и необходимости корректировочных действий. Этот контроль предназначен для сверки стратегических целей фирмы с возможностью и целесообразностью их достижения. То есть фактически система контроля бизнес-планирования является составляющей системы стратегического контроля.

Таким образом, справедливо утверждать, что стратегическое планирование и бизнес-планирование являются взаимосвязанными этапами управленческой деятельности в каждой компании, которая стремится к достижению своих показателей.

Принятие инвестиционных управленческих решений относится к категории непрограммируемых, поскольку они являются уникальными, плохо определенными или слабо структурированными и имеют важные последствия для всех или отдельных участников проекта.

Учитывая актуальность проблематики оценки инвестиционных проектов, важно дальнейшее развитие методологии оценки инвестиционных проектов, дающее возможность учитывать сложные взаимосвязи интересов стейкхолдеров, динамизм и неопределенность внешней среды.

В расчетах эффективности рекомендуется учитывать неопределенность, т.е. неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта, и риск, т.е. возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта.

Одним из направлений развития оценки эффективности инвестиционных проектов является применение основных положений методологии менеджмента качества, как совокупности принципов, концепций, моделей систем качества и методов.

Считаем, что при оценке эффективности инвестиционных проектов определяется качество инвестиционного проекта.

Международные стандарты ISO 9000–2000 определяют качество как степень соответствия присущих характеристик требованиям. Характеристика есть отличительное свойство, она может быть собственной или присвоенной, качественной или количественной. Требование – полное отражение установленных или предполагаемых потребностей.

Понятию качества соответствует определение, данное этому термину в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиций и их отбору для финансирования (вторая редакция): «Эффективность ИП – категория, отражающая соответствие проекта, порождающая данный инвестиционный проект, целям и интересам его участников»³⁶.

Таким образом, оценка эффективности инвестиционного проекта предполагает проведение расчетов и сравнение полученных результатов с требованиями заинтересованных сторон для определения: достигнуто ли соответствие по каждой из характеристик.

В контексте данного определения целями оценки эффективности является обеспечение уверенности заинтересованных сторон в том, что характеристики предлагаемого инвестиционного проекта соответствуют их требованиям.

Основополагающей идеей менеджмента качества на современном этапе является обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции по всему ее жизненному циклу. В менеджменте качества ЖЦП – определенная последовательность взаимосвязанных процессов, начиная с маркетинговых исследований и оканчивая утилизацией продукции, направленная на выполнение обязательного набора требований к системе качества.

В инвестиционном проектировании условием качества оценки показателей эффективности проекта является необходимость рассмотрения всего периода жизненного цикла проекта – от прединвестиционной фазы до ликвидации. В этом

³⁶ Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.

смысле весьма полезным инструментом является причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет»), автором которой является проф. Каору Ишикава (Токийский университет).

Диаграмма Ишикавы – инструмент, позволяющий выявить связь между результатом и воздействующими на него факторами путем упорядочения и демонстрации связи между отдельными факторами (причинами) и конечным результатом (следствием).

Правила построения диаграммы состоят в следующем: проблема – центральная горизонтальная линия, наклонные линии со стрелками – главные факторы, горизонтальные линии к наклонным – основные факторы, определяющие причины влияния главных факторов; наклонные линии к горизонтальным – единичные факторы как слабые сигналы. Рекомендуются выделять не более 6 главных факторов. На рисунке показаны факторы, определяющие эффективность инвестиционного проекта.

Анализ показывает, что в бизнес-планах инвестиционного проекта прописываются и оцениваются не все риски проекта. Основное внимание уделяется анализу экономических рисков. Между тем, в настоящее время не менее опасными для реализации проекта являются социальные и политические риски.

Полезным дополнением в оценке риска проекта, а соответственно и показателей эффективности будет применение стейкхолдерского подхода, который наряду с процессным подходом составляет методологическую основу менеджмента качества.

Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет проект и от которых он зависит. Стейкхолдеры, имеющие прямое и законное влияние на проект, являются первичными, те, кто оказывает опосредованное влияние, называются вторичными.

Использование идеи стейкхолдерского подхода в оценке эффективности позволяет оценить не только коммерческий, но и гуманитарный потенциал

проектов. Задача состоит в вовлечении стейкхолдеров в долгосрочное создание стоимости проекта.

При оценке инвестиционных проектов приоритет, как правило, имеют поставщики финансовых ресурсов. Актуальность учета интересов других стейкхолдеров связана с необходимостью учета рисков, поскольку их влияние на проект может быть и негативным.

Таким образом, при оценке инвестиционного проекта кроме расчета количественных показателей необходимо обращать внимание на такие качественные аспекты проекта как взаимодействие со стейкхолдерами .

В инвестиционном проекте следует:

- идентифицировать текущие и потенциальные воздействия реализации проекта на общество в целом и местное сообщество в частности;
- учитывать воздействие на окружающую среду, включая сохранение энергии и природных ресурсов;
- устанавливать партнерские отношения со стейкхолдерами на основе совместной стратегии, обмена знаниями, а также на распределении доходов и убытков.³⁷

То есть в рамках инвестиционного проекта необходим анализ и прогнозирование потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, которое в первую очередь направлено на раскрытие взаимодействия организации с стейкхолдерами.

Таблица 1.1

Стейкхолдеры инвестиционного проекта

Первичные	Вторичные
Инициаторы проекта	Власть (местная и государственная)
Инвесторы	Конкуренты
Банки	Местные сообщества
	Поставщики

³⁷ Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с.

Общая схема анализа позиций заинтересованных сторон сводится к следующим моментам:

- 1) определить перечень заинтересованных сторон;
- 2) выявить их интересы;
- 3) оценить силу и степень влияния на инвестиционный проект;
- 4) спрогнозировать имеющиеся у сторон инструменты влияния.

В настоящий момент существует множество разнообразных методов и практических приёмов оценки эффективности инвестиционных проектов, которые представлены в табл.1.2.

Таблица 1.2

Развитие методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

Период	Нормативный документ / Подход	Методы	Недостатки / Преимущества
Централизованная экономика	Методики определения эффективности капитальных вложений	Минимизация приведённых затрат, коэффициент эффективности, срок окупаемости	Не учитывались альтернативные затраты, инфляция. Амортизация рассматривалась как элемент затрат.
Экономика переходного периода	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов	Чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; срок окупаемости	Однокритериальный подход к оценке экономической эффективности проектов
Современный период	Комплексный подход на основе использования статических, динамических и альтернативных показателей	Методы многоцелевой оптимизации	Многокритериальный подход к оценке инвестиционных проектов

Проводя оценку бизнес-плана инвестиционных проектов, специалисты оперируют профессиональными терминами и обозначениями. Рассмотрим и расшифруем наиболее важные показатели эффективности — NPV и срок окупаемости.

Процедура метода определения показателя NPV, состоит в следующем:

1. Определяется текущая стоимость затрат для реализации проекта - размер инвестиций (*Investment*)
2. Определяется текущая стоимость будущих денежных поступлений от реализации проекта посредством расчета денежного потока (*Cash Flow*)
3. Определяется текущая стоимость каждой суммы будущих денежных поступлений от реализации проекта, исходя из ставки дисконтирования периода возникновения доходов.
4. Текущая стоимость инвестиционных затрат сравнивается с суммарной текущей стоимостью доходов.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается как разность между суммарной текущей стоимостью доходов, скорректированной на ставку дисконтирования и текущей стоимостью инвестиционных затрат

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Investment \quad (1.1)$$

где, NCF (*Net Cash Flow*) - Чистый денежный поток

Investment - сумма инвестиционных вложений в проект

r - ставка дисконтирования

n - период анализируемого проекта

i - шаг расчета (месяц, квартал, год), $i=1, 2, \dots, n$

Срок окупаемости инвестиционного проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта. Если инвесторов несколько, то каждый рассчитывает и срок окупаемости его вложений

в инвестиционный проект, т.е. отношение его вложений в проект к его среднегодовому доходу в данном проекте.

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта проводят по формуле:

$$PP = \frac{I_0}{CF_{cr}} \quad (1.2)$$

где:

- PP – срок окупаемости в годах;
- I_0 – начальные инвестиции в проект в рублях;
- CF_{cr} – среднегодовой доход проекта в рублях.

Поскольку среднегодовой доход определить не всегда представляется возможным, то расчет окупаемости инвестиционного проекта проводят по формуле³⁸:

$$PP = n, \text{ если } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0 \quad (1.3)$$

где:

- CF_t – поступление доходов от проекта в t -й год;
- n – количество лет.

Таким образом, для обеспечения устойчивости и реализуемости проекта необходимо максимально учитывать интересы внутренних и внешних стейкхолдеров. Это позволит снизить социальные, экологические и социальные риски, что напрямую отразится на показателях экономической эффективности инвестиционного проекта. На сегодняшний день разработан разнообразный инструментарий оценки проектов, что позволяет говорить о системе оценки эффективности проектов. С учетом вышесказанного, под системой оценки эффективности инвестиционного проекта понимается совокупность принципов,

³⁸ Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с.

методик проведения оценки эффективности проекта, анализа интересов стейкхолдеров, правил, норм и нормативов, направленных на обеспечение уверенности заинтересованных сторон в том, что характеристики предлагаемого инвестиционного проекта соответствуют их требованиям. Планирование должно охватывать все важные участки деятельности предприятий с целью обеспечения высоких результатов, инвестиционно-инновационного развития и выявления новых возможностей. Предприятия должны выбирать такую систему планирования и такие средства ее реализации, которые давали бы возможность эффективно внедрять качественные разработки и оперативный контроль планов производства и реализации товаров и услуг, которые в первую очередь направлены на максимизацию прибыли и поддержание уровня ликвидности.

2. АНАЛИЗ МАКРО - И МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Изучение конкурентов и исследование рынка фармацевтики г.Пенза

Численность населения Пензы по данным Росстата на 01.01.2016 составляла 521,3 тыс. человек – это 0,4% от общей численности населения РФ и 1,8% населения ПФО. По данным Росстата, уровень средней заработной платы в области в I квартале 2017г. составил 20510 руб. (586,67 долл.), что на 32% ниже среднего показателем по России (30057 руб.).

Согласно данным Розничного Аудита ГЛС в РФ™, по итогам первых трех месяцев 2017г. объем реализации лекарственных препаратов в Пензе в натуральном выражении увеличился на 4% и составил 6,193 млн. упаковок. В стоимостном выражении рынок продемонстрировал позитивную динамику: 16% в рублевом эквиваленте и 1% - в долларовом, и составил 660,520 млн. рублей (18,910 млн. долл.) в оптовых ценах. На долю региона приходилось 0,6% всех аптечных продаж. За 3 месяца 2017г. жители Пензы потратили на приобретение лекарственных препаратов в среднем 49,42 долл.

Для определения способов защиты бизнеса необходимо сформировать представление о реальных конкурентах. Основа формирования фармацевтического бизнеса – анализ конкурентного окружения аптек.

Данный анализ позволит избежать ошибок, сопровождающихся ощутимыми расходами, анализ конкурентного окружения аптека разработает индивидуальную стратегию продвижения на фармацевтическом рынке.

Категории конкурентов аптеки:

Прямые – аптеки, деятельность которых направлена на завоевание Вашей целевой аудитории, они осуществляют реализацию аналогичных лекарственных средств.

Косвенные – заинтересованы в целевой аудитории бизнеса, предлагают средства, характеристики которых кардинально отличаются от представленного в аптеке ассортимента.

Особого внимания заслуживают прямые конкуренты, преследующие цель «перетягивания» постоянных покупателей, необходимо контролировать устанавливаемые ими цены на аналогичные лекарственные средства.

В процессе исследования были использованы следующие методы сбора информации:

- мониторинг интернет-сайтов;
- посещение аптек-конкурентов;
- информация, полученная в процессе общения с покупателями.

Число организаций, имеющие лицензию на право реализации готовых лекарственных форм, по данным госстатистики, в г. Пензе на 1 января 2016 года составило 223 организации, в их числе аптеки из двух федеральных аптекных сетей, и 5 региональных. Вся доля оборота приходится на предприятия с частной формой собственности.³⁹

³⁹ www.pnz.gks.ru – Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Пензенской области

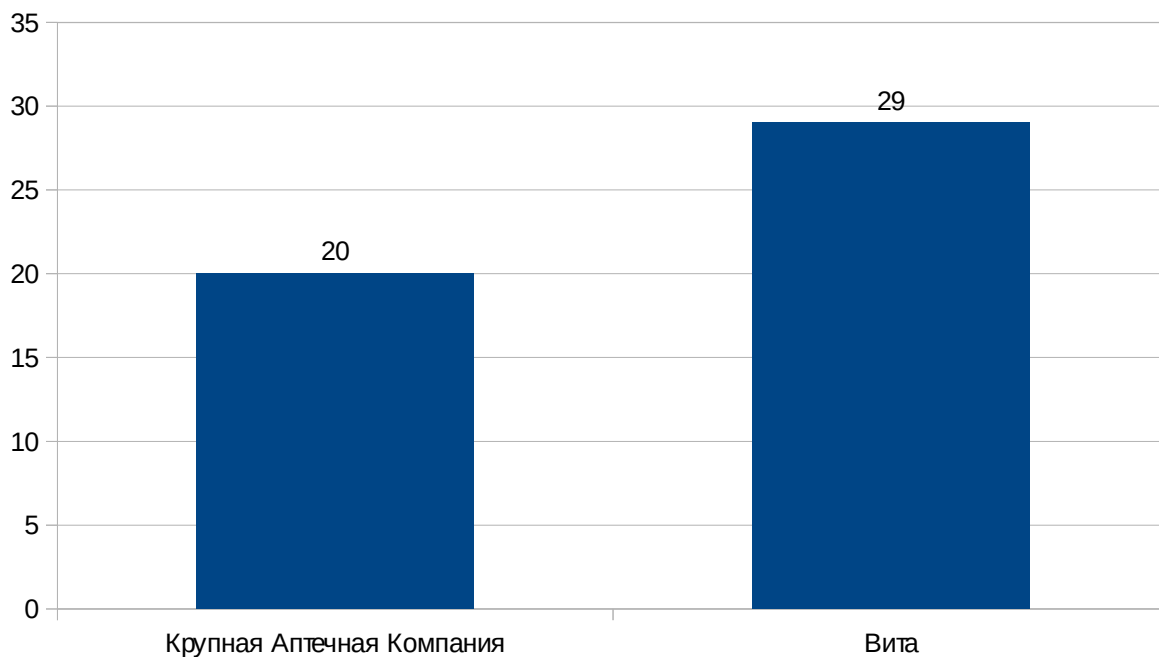


Рис. 2.1. Количество аптек федеральных аптечных сетей

К аптекам федеральных аптечных сетей относятся аптеки «Вита», и Крупной Аптечной Компании. На долю сети «Вита» приходится 29 аптек по г. Пенза что составляет 13% от общего количества аптечных учреждений, Крупная Аптечная Компания насчитывает 20 аптек, что составляет 9% .

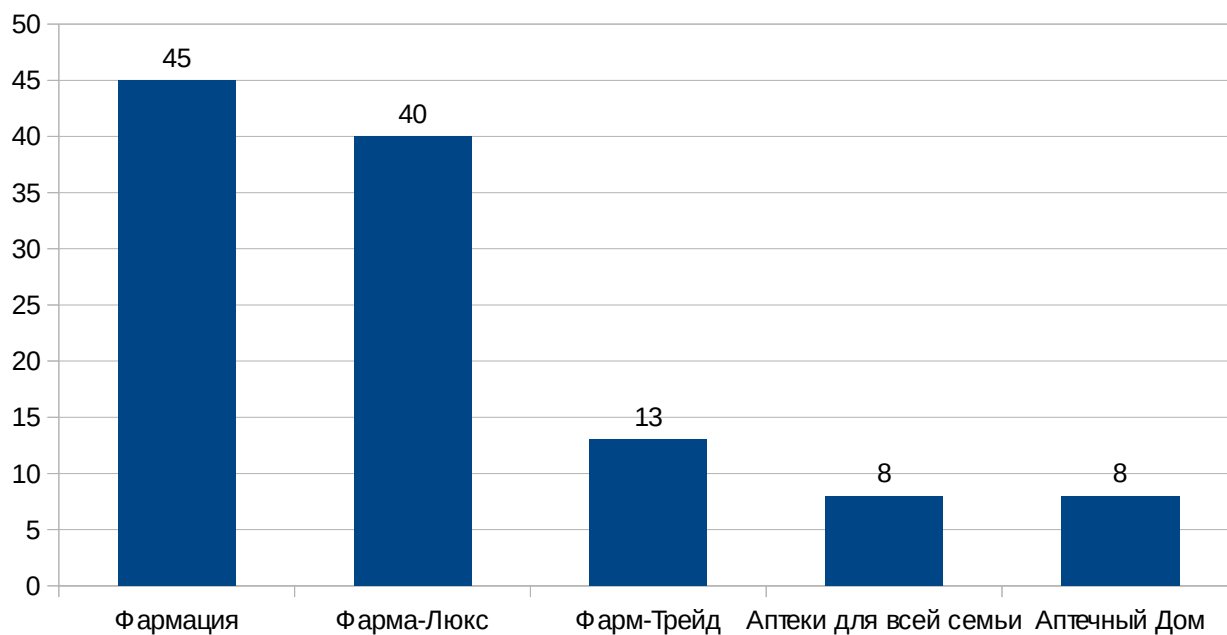


Рис.2.2. Количество аптек региональных аптечных сетей.

Из числа региональных аптечных сетей самой крупной в нашем регионе является сеть «Фармация», она насчитывает 45 аптечных учреждений по городу, 20% от общего количества, следующая крупная региональная сеть- «Фарма-Люкс» на ее долю приходится 40 аптек (18%), Менее значимыми конкурентами являются аптечные сети «Фарм-Трейд», «Аптека для всей семьи» и «Аптечный Дом».

Из проведенного анализа видно, что конкуренция на фармацевтическом рынке Пензы очень высокая.

Определяющими факторами для потребителей лекарственных средств и препаратов, всегда будут: цена, ассортимент, удобное для потребителя расположение. Поэтому конкуренция на рынке лекарственных средств развита не меньше, чем на любом другом рынке товаров общего потребления. Поэтому необходимо повышать уровень сервиса и качество обслуживания покупателей нашей аптеки, проводить рекламные акции с выдачей подарков.

2.2 Изучение потребителей и определение целевой аудитории

Для получения необходимой качественной информации о потребителях важно правильно организовать сбор первичных данных, т. е.:

- составить программу исследования;
- определить необходимое число респондентов для опроса;
- подготовить концепцию анкеты и составить вопросы;
- распространить анкету;
- организовать ее сбор и статистическую обработку данных анкетирования;
- сформировать портрет потребителя;
- провести интерпретацию полученных данных.

Программа маркетингового исследования потребителей — это документ, содержащий теоретические предпосылки, основные цели и задачи, обоснованные методики сбора, обработки и анализа информации о потребителях.

Целью маркетингового исследования потребителей в нашем случае является изучение потребительских предпочтений для открытия новой аптеки, то в программу можно включить следующие пункты:

- определение «портрета» потребителей аптеки;
- изучение поведения потребителей при покупке;
- изучение факторов, влияющих на выбор потребителями;
- выявление потребности в дополнительных услугах аптеки.

Алгоритм выполнения маркетингового исследования должен включать следующие основные этапы:

- 1) сбор данных;
- 2) обработка данных;
- 3) интерпретация и представление данных.

В анкетировании приняли участие посетители 25 аптек и аптечных пунктов. Однако респонденты с различным социальным статусом и уровнем дохода опрашивались не прямо в аптеках, а на улицах города, в местах с повышенной проходимостью, территориально не приближенных к каким-либо аптекам. Таким образом, удалось собрать более полные и объективные данные, а также определить число горожан, посещающих и не посещающих аптечные учреждения.

Основные группы потребителей лекарств – пенсионеры, женщины 30-50 лет, дети (фактическими покупателями являются, чаще всего, мамы 25-45 лет). Наибольшая концентрация целевой аудитории – районы продуктовых магазинов, ТЦ, остановки общественного транспорта.

Проведенное исследование дает возможность представить посетителя аптек г. Пензы. Можно предположить, что некоторые результаты исследования характерны и для других регионов России. Что же касается, например, уровня доходов и суммы, которая ежемесячно тратится на приобретение лекарственных средств, то здесь не все так однозначно.

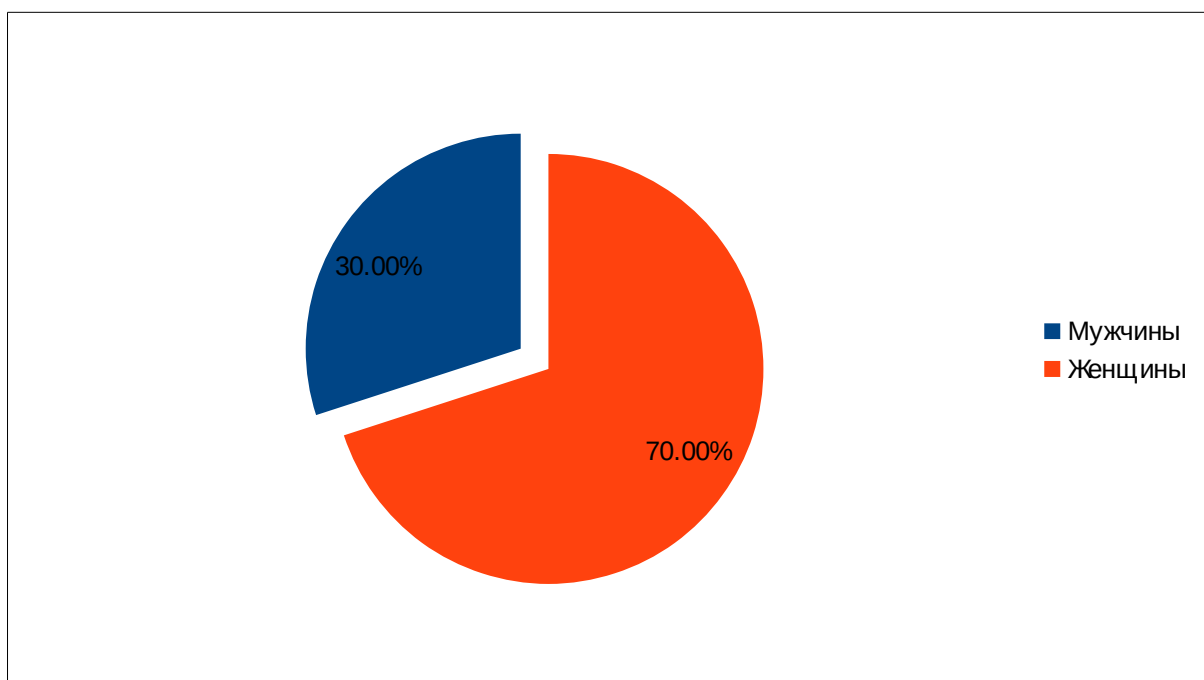


Рис.2.3. Распределение посетителей аптек по полу

Как видно из рисунка 2.3 основными посетителями аптек являются женщины (70%).

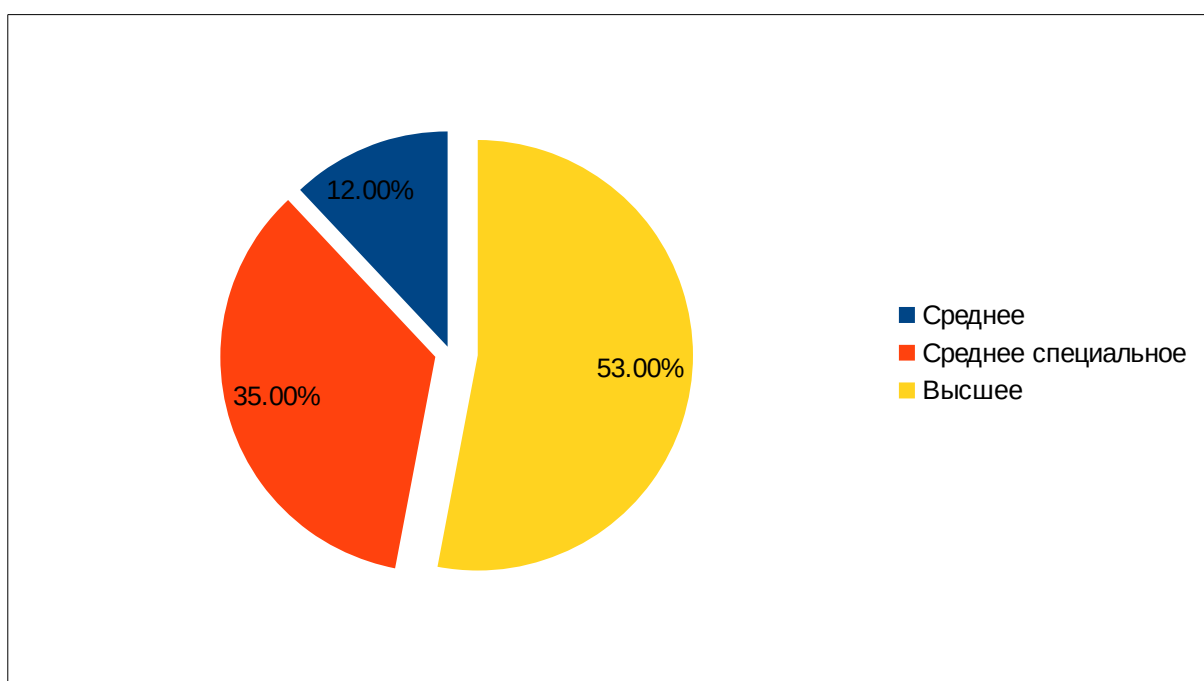


Рис.2.4. Образование посетителей аптек

Более половины посетителей имеют высшее образование (рис.2.4.) 35% — среднее специальное, 12% посетителей со средним образованием.

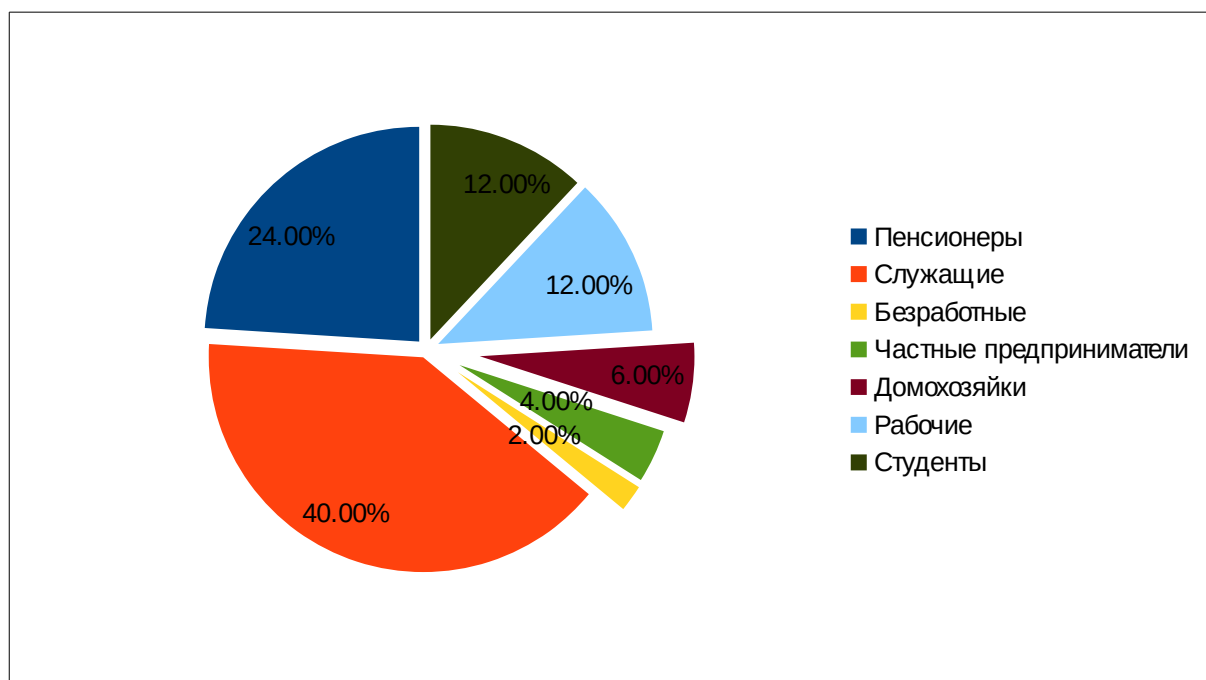


Рис.2.5. Род занятий посетителей аптек

Служащие (40%) и пенсионеры (24%) — наиболее крупные группы посетителей аптек (рис. 2.5.)

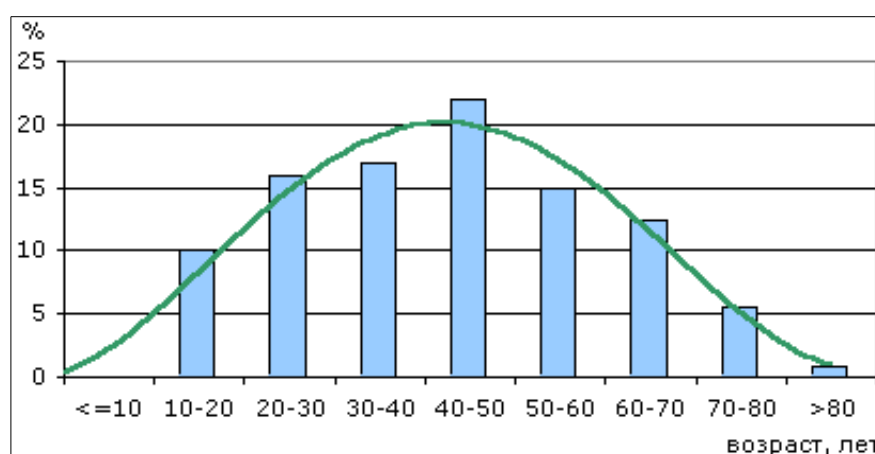


Рис. 2.6. Возрастная структура посетителей аптечных учреждений

Аптеки посещают люди самых разных возрастов. На рисунке 8 представлено распределение посетителей аптек по возрасту. Минимальный возраст опрошенных респондентов — 13 лет, максимальный — 82 года. Средний возраст посетителя составляет 43,5 года. 50% посетителей в возрасте от 30 до 56 лет (рис.2.6.).

Что касается частоты посещения, то здесь интересно отметить, что в среднем респонденты посещают аптеку 3,525 раз в месяц. Примерно пятую часть респондентов можно назвать постоянными посетителями аптек — они заходят в аптеку несколько раз в неделю (рис. 2.7.).

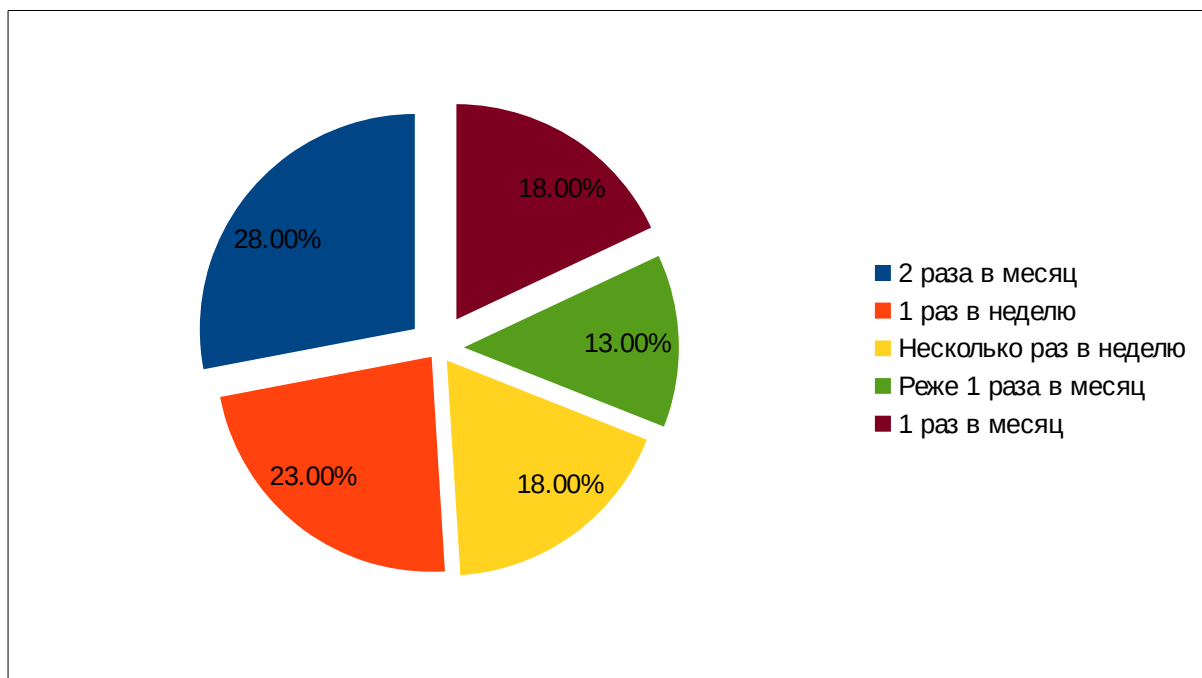


Рис. 2.7 Частота посещения аптеки

В ходе исследования было также выявлено, что в любое время суток величина среднего чека у большинства посетителей аптек составляет до 200 рублей. В вечернее время довольно высоки показатели средних чеков величиной до 300, 500 и 800 рублей.

Лидерами продаж аптечных учреждений в Пензе являются: противопростудные препараты - их покупает половина респондентов - 46%, средства для лечения желудочно-кишечных заболеваний - 40%. Чуть менее популярны обезболивающие и противоревматоидные препараты - их приобретают 36% посетителей аптечных учреждений. Интересно отметить, что витаминно-минеральные комплексы и биологически активные добавки к пище пользуются одинаковым спросом: на их долю пришлось по 39% голосов. Сопутствующий товар в виде ватно-марлевой продукции покупается каждым пятым посетителем.

Наименьшим спросом у пензенцев пользуются противогрибковые и антигистаминные препараты.

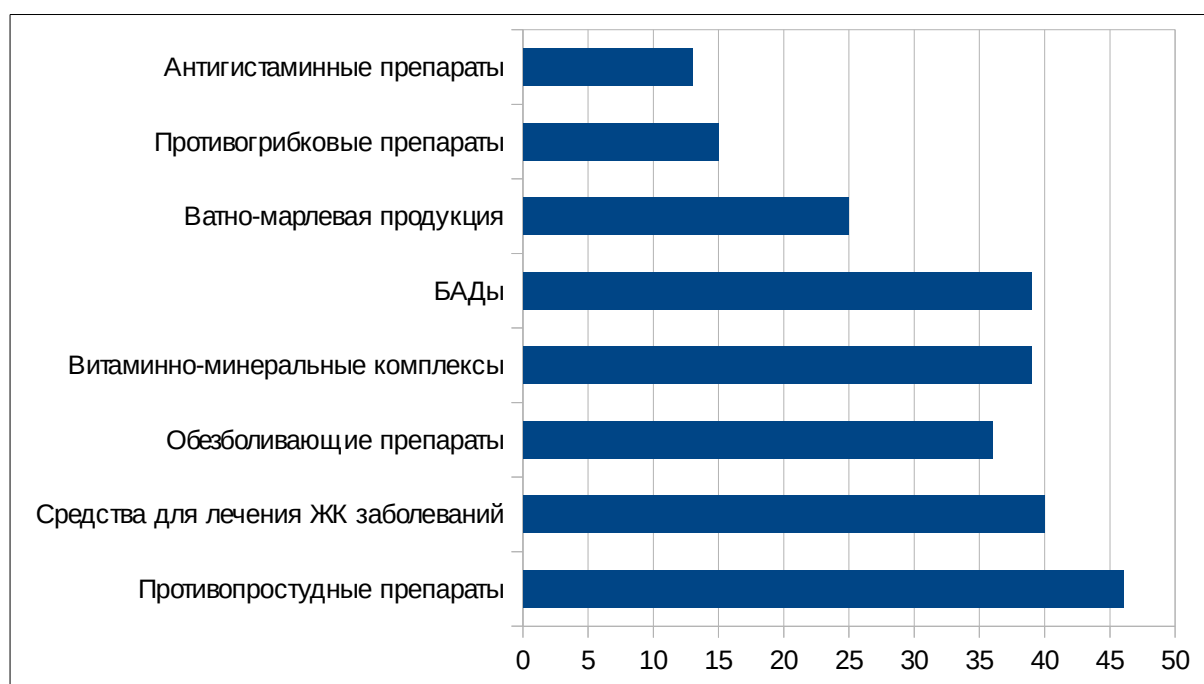


Рис. 2.10. Наиболее популярные в аптеке группы товаров, % от числа посетителей

Одним из главных факторов успешной работы любого аптечного предприятия является хороший сервис. А вот многие из участников нашего исследования отмечали, что не довольны качеством обслуживания в пензенских аптеках. При этом большинство респондентов - 41% - отметили, что предпочитают ходить в аптеки закрытой формы торговли, 23% выбирают

комбинированный тип обслуживания, и лишь для 7% пензенцев удобно самообслуживание. В то же время почти 30% опрошенных заявили, что тип обслуживания в аптеках для них не имеет значения.

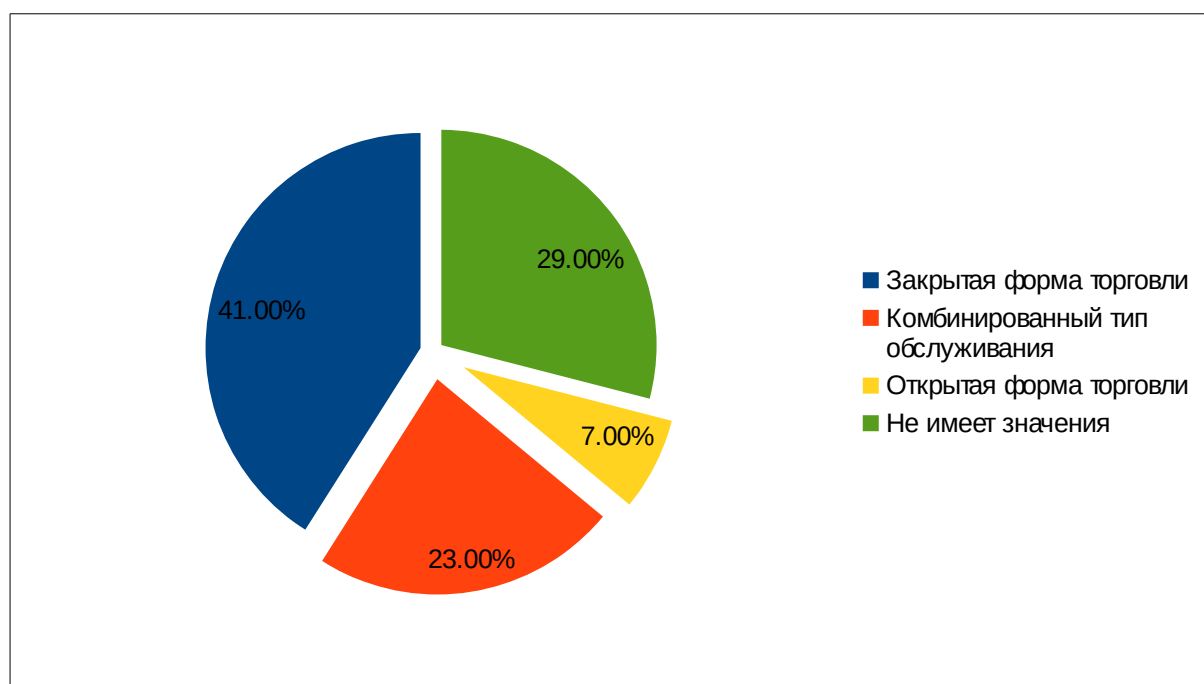


Рис. 2.11. Типы обслуживания, предпочитаемые посетителями аптек, % от числа посетителей

Лояльность потребителей к определенному аптечному предприятию зависит от нескольких факторов, главными из которых, как показало исследование, являются: приемлемые цены - на них ориентируются 48% респондентов, расположение вблизи места работы — 29%, широкий ассортимент - 29%, быстрое обслуживание - 20% (рис. 2.11).

Следовательно, чтобы аптека была популярной у потребителей, ей необходимо сочетать в себе три важных качества: приемлемые цены, широкий ассортимент и быстрое обслуживание. В ходе исследования были выявлены не только достоинства, но и недостатки пензенских аптек.

Самыми распространенными из них являются высокие цены - их отметили 50 респондентов, очереди - назвали 40 опрошенных. Еще 18 респондентов были

недовольны скудным ассортиментом, а по 16 участников опроса заявили, что в некоторых подобных заведениях слишком медленно обслуживают. Проанализировав ответы респондентов в отношении недостатков посещаемых ими аптек, можно сделать следующие выводы:

- вопрос в анкете был открытым, следовательно, опрашиваемые называли самые главные, на их взгляд, недостатки аптечных учреждений;
- большое количество участников опроса сказали, что их все устраивает, т.е. посетители не предъявляют особых требований к аптекам.

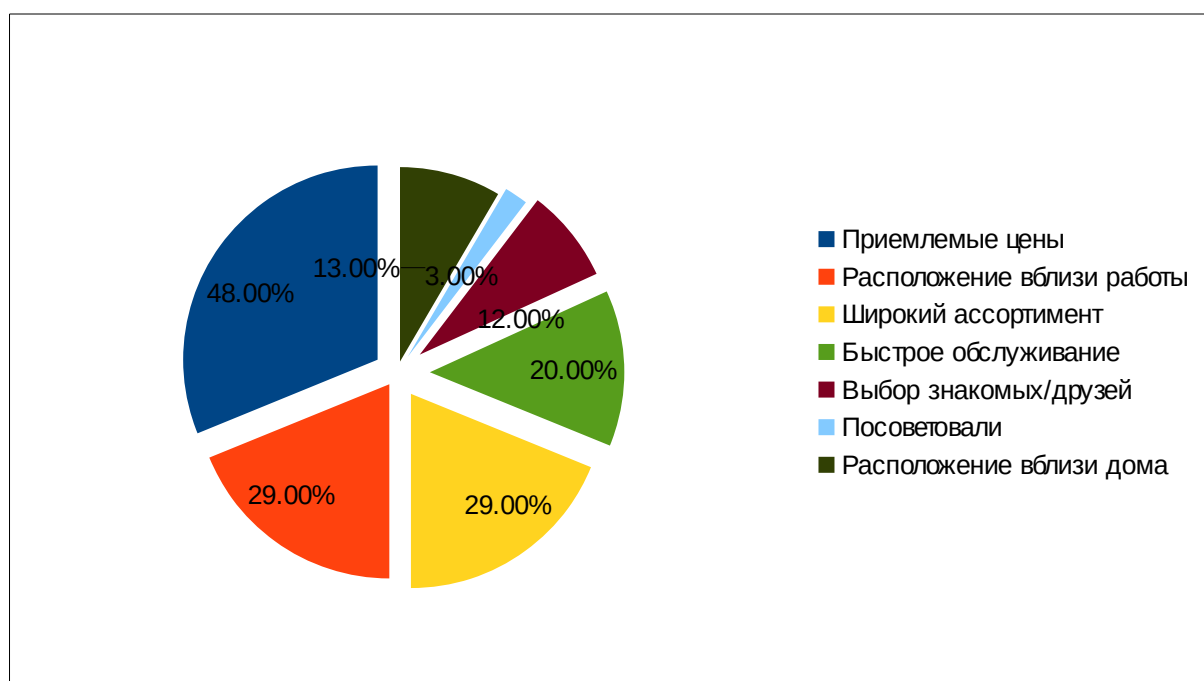


Рис. 2.12. Мотивы выбора определенной аптеки, % от числа посетителей

К выходу на рынок Пензы региональных и федеральных сетевых аптек отрицательно относятся лишь 7% опрошенных. Они объясняют свое отношение к этой ситуации тем, что сетевики, по их мнению, "засоряют" рынок и мешают развиваться местным предприятиям.

Положительно к данному вопросу относятся 46% респондентов. Они в свою очередь считают, что чем больше таких предприятий, тем лучше экономическое

развитие края и города; чем больше конкурирующих предприятий, тем быстрее улучшается качество обслуживания, снижаются цены.

Изучение потребителей позволяет понять их желания и потребности. Однако кроме понимания необходим еще грамотный менеджмент аптеки. А если добавить еще немного внимания и уважения к посетителю, то нет сомнений в том, что в такой аптеке круг постоянных посетителей будет расти постоянно. Ведь у аптеки еще очень велики резервы улучшения предоставляемых ими услуг.

2.3 Анализ и оценка факторов развития потенциала предприятия

Анализ и оценку факторов развития потенциала аптеки рассмотрим с помощью инструмента - сбалансированная система показателей.

Для современного российского фармацевтического рынка характерна довольно жесткая конкуренция, что побуждает аптечные организации искать эффективные методы получения дополнительных конкурентных преимуществ и реализации производственного потенциала. Новым направлением стратегического менеджмента является сбалансированная система показателей (ССП).

Инструментом СП, описывающим стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними, является стратегическая карта. Стратегическая карта содержит информацию о задачах, которые намеревается решить организация; показателях, помогающих измерить успешность решения задач; целевых значениях показателей; способах их достижения.

В качестве примера приводим стратегическую карту бизнес-процесса «Отпуск товара медицинским организациям». Любой вид аптечной деятельности является взаимосвязанным с финансовыми показателями, с развитием внутренних бизнес- процессов, качеством обслуживания клиентов, развитием и обучением персонала.

Процесс «Отпуск товара медицинским организациям» также оказывает влияние на все четыре перспективы. Цель финансовой перспективы бизнес-процесса — оптимизация капитала, показателями чего являются: срок оборачиваемости дебиторской задолженности, объем продаж, денежный поток. Цель клиентской составляющей — расширение клиентской базы, точное и быстрое исполнение заказов, максимизация удовлетворенности клиентов по показателям доля рынка, клиентская база, индекс конкурентоспособности, индекс лояльности, средний оборот на клиента, рентабельность клиента, прибыльность клиента.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, представляющая собой множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуг. Основная цель бизнес-процесса — преобразование входа, т. е. входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в выход, т. е. в результат, или в продукцию процесса.

Основной составляющей бизнес-процесса является функция преобразования. Она представляет собой совокупность subprocesses и subprocesses, работ и операций, осуществляемых над входами для получения выходов.

Суть проекта: открытие аптеки ООО «Арника».

Требуемый объем инвестиций — 1 109 тыс. руб., финансирование проекта планируется за счет инвестора в полном объеме. Инициатором настоящего проекта является ООО «Арника». Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Цель: привлечение инвестиционных средств, позволяющих реализовать проект открытия аптеки, определение экономической эффективности, рентабельности и срока окупаемости инвестиционных издержек.

Характер бизнес-плана: создание предприятия.

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счет средств

инвестора в полном объеме.

Срок открытия: 6 мес.

Дата начала реализации проекта: 2017 год.

Задачами проекта являются:

1. Обеспечение населения высококачественными лекарственными препаратами.

2. Создание новых рабочих мест.

3. Получение прибыли и рост благосостояния собственников.

Анализ проекта, проведенный с учетом факторов риска и неопределенности, свидетельствует о его устойчивости и минимальном уровне совокупного проектного риска.

Надежность инвестиций в проект обеспечивается спросом, доступностью, качеством, квалифицированным штатом сотрудников, стабильным получением доходов, умелой политикой планирования, хорошим менеджментом.

Концепцией проекта предусмотрена организация аптеки закрытой формы торговли с общей площадью 100 кв.м. и площадью торгового зала, составляющей 42 кв. м.

Для оптимальной организации торгового пространства в аптеках закрытого типа важным становится разделение зала на 2 части: передний и задний план. На переднем плане располагаются внешние витрины с накопителями и ящиками, витрины угловые, внутренние угловые элементы и расчетный узел. На заднем плане помещаются стеллажи с ящиками и рецептурные шкафы для медикаментов. Торговое оборудование можно купить либо изготовить под заказ в г. Кузнецк. Требования к материалу, из которого изготовлено оборудование, такие же, как и к отделочным материалам: они должны выдерживать чистку с применением различных моющих средств и дезинфицирующих растворов. Таковыми материалами являются стекло, дерево, металл, пластик. Расчетная сумма затрат на покупку мебельного и технического

оборудования для торгового зала (с учетом монтажа) составляет 415 000 руб. с НДС (Таб. 2.1).

Таблица 2.1

Мебельное и техническое оборудование

Наименование оборудования	Количество	Цена за ед. (руб.)	Стоимость (руб.)
Мебельное оборудование			
Шкафы для хранения ЛС	15	4000	60000
Витрины	7	12000	84000
Холодильники	3	17000	51000
Техническое оборудование			
Компьютерная техника	3	20000	60000
Кассовые аппараты	2	5000	10000
Монтажные работы			
Сборка оборудования	-	-	150000
Итого	-	-	415000

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, получения денег и т. д.

Характеристика проекта по первоначальным взносам приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Характеристика проекта

Статья расходов	Стоимость (руб.)
Расходы по покупке и установке оборудования	415 000
Коммунальные расходы	8 000
Арендные расходы	150 000
Расходы на рекламу и продвижение	97 000
Расходы по обслуживанию техники	5 000
Расходы на телефонизацию и интернет	2 000
Общехозяйственные расходы	2 000
Расходы по обслуживанию охранных систем	15 000
Итого	694 000

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл.2.3

Таблица 2.3.

План продаж

План продаж	2018	2019
Продажи лекарств	500 000	1 000 000
Товары медицинского назначения	750 000	1 500 000
Прочее	1 500 000	3 000 000
Совокупный объем продаж	2 750 000	5 500 000

Таким образом, проведенные исследования подтвердили целесообразность настоящего проекта и свидетельствуют о его достаточной эффективности.

Представленный бизнес-план отражает стратегические преимущества проекта и экономическую эффективность аптеки ООО «Арника».

3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

3.1 Формирование организационного плана и структуры управления предприятием

Организационно-правовая форма аптеки– общество с ограниченной ответственностью.

Основные причины выбора данной организационной формы:

- в упрощённом способе регистрации;
- в возможности ведения опосредованной предпринимательской деятельности;
- в минимальном финансовом риске для участников, поскольку в ООО более защищены их имущественные права;
- в возможности расширения бизнеса и привлечения в него инвестиций;
- в возможности участия общества с ограниченной ответственностью в иных хозяйственных обществах;
- в возможности создания системы органов управления, соответствующих специфике деятельности и размерам фирмы;
- в возможности непропорционального распределения прибыли среди участников организации;
- в возможности определения степени влияния каждого члена ООО на процесс принятия ключевых решений;
- в отсутствии необходимости публикации документов, отражающих деятельность предприятия;
- в отсутствии ограничений по размеру уставного фонда;
- в возможности использования упрощённой системы налогообложения.

График реализации проекта включает в себя ряд этапов:

I. Организационные мероприятия:

1. Маркетинговые исследования ;
 2. Поиск помещения под аренду;
 3. Заключение договора аренды/субаренды;
- II Оформление документов, необходимых для начала деятельности аптеки.
1. Заключение договоров на вывоз ТБО, охрану объекта, дератизацию и дезинсекцию;
 2. Получение разрешения пожарной службы;
 3. Подготовка помещения под хранение и реализацию ГЛФ;
 4. Закупка необходимого оборудования (холодильники, стеллажи, шкафы, орг.техника и т. д.);
 5. Получение разрешения СЭС;
- III. Получение лицензии на основной вид деятельности.
- IV. Ремонт помещения, установка оборудования
- V. Проведение рекламной кампании – «Открытие аптеки».
- VI. Запуск.
- Срок реализации проекта – 6 мес.

Построим график Гантта и календарный план, которые помогут наглядно рассмотреть сроки реализации бизнес-плана (рис.3.1., таб.3.1.)

Мероприятия\Месяц	1	2	3	4	5	6
I. Организационные мероприятия	■					
II Оформление документов, необходимых для начала деятельности аптеки	■	■				
III. Получение лицензии на основной вид деятельности			■			
IV. Ремонт помещения, установка оборудования				■	■	
V. Проведение рекламной кампании – «Открытие аптеки»						■
VI.. Запуск						■

Рис. 3.1. График Гантта для реализации бизнес-плана

Таблица 3.1.

Календарный план

Название	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Регистрация предприятия	1	1.09.2017	1.10.2017	10 000
Аренда площади	1	1.09.2017	1.10.2017	150 000
Ремонт помещений	2	1.10.2017	1.12.017	350 000
Покупка оборудования	1	1.10.2017	1.11.2017	70 000
Покупка мебели	1	1.10.2017	1.11.2017	195 000
Установка оборудования	2	1.11.2017	1.01.2018	200 000
Собеседование и отбор кандидатов	1	1.01.2018	1.02.2018	50 000
Маркетинговые мероприятия	1	1.01.2018	1.02.2018	150 000
Начало работы аптеки	-	1.02.2018	-	-

Большую роль в работе аптеки играют сотрудники. Весь персонал аптеки можно разделить на две группы:

- . руководящий персонал;
- . производственный персонал.

К руководящему персоналу относятся: генеральный директор, заместитель генерального директора, заведующий аптекой. Заведующий аптекой осуществляет руководство деятельностью персонала аптеки на принципах единоначалия и несет полную ответственность за ее фармацевтическую, хозяйственную и финансовую деятельность. Возглавлять аптеку должно лицо с фармацевтическим образованием и стажем работы не менее 5 лет. Должностные обязанности руководителя персонала приведены в приложении 2.

Фармацевтический персонал делится на провизоров и фармацевтов. Осуществлять фармацевтическую деятельность в аптечных организациях могут

лица с высшим или средним фармацевтическим образованием при наличии сертификата специалиста. Численность фармацевтического персонала определяется аптекой самостоятельно и зависит от типа аптеки и объема ее работы. Работники первого стола производят отпуск лекарств, продажу предметов санитарии и гигиены, ухода за больными и других медицинских товаров, разъясняет населению способы применения и хранения в домашних условиях лекарств и других товаров аптечного ассортимента.

Отметим, что вакансию уборщицы имеет смысл передать на аутсорсинг.

Организационная структура аптеки приведена на рис. 3.2.

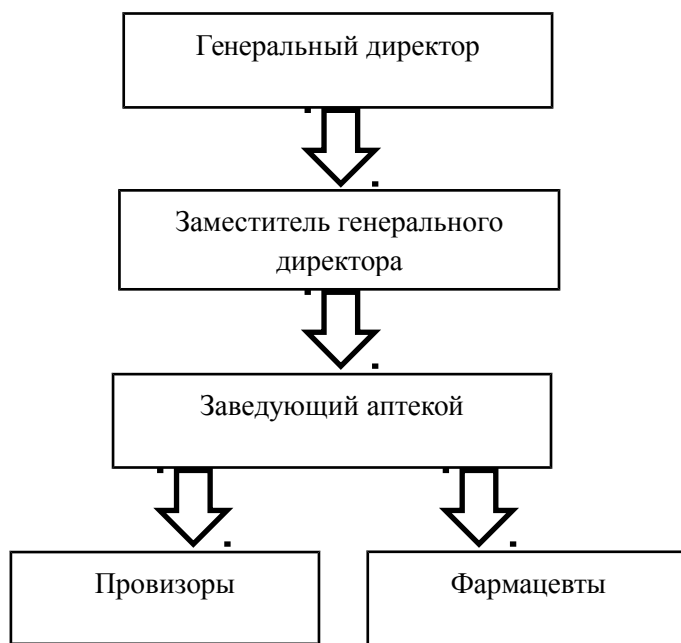


Рис. 3.2. Организационная структура аптеки ГЛФ

Штатное расписание аптеки приведено в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Штатное расписание

Должность	Тарифная ставка (оклад), руб.	Количество штатных единиц	Надбавки, руб.			Всего, руб.
Генеральный директор	40 000	1	0	0	0	40 000
Заместитель ген.директора	35 000	1	0	0	0	35 000
Заведующий аптекой	25 000	1	0	0	0	25 000
Провизор	20 000	2	0	0	0	40 000
Фармацевт	20 000	2	0	0	0	40 000
Всего:	140 000	7	0	0	0	180 000

Необходимо обеспечить сотрудникам такие условия работы, чтобы у них было желание продавать больше и лучше. Для этого можно применить материальную и нематериальную мотивацию для работников первого стола.

3.2 Разработка плана маркетинга и определение сбытовой политики предприятия

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия внешней среды. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. На основе данных анализа деятельности ООО «Арника» проведен SWOT– анализ данной организации (таб.3.3.)

SWOT – анализ аптеки

Сильные стороны	Возможности
опыт работы на рынке	разработка систем автоматизированного учета товаров (штриховое кодирование)
широкий ассортимент товаров	рост числа филиалов по району
долговременные контракты с производителями лекарственных средств	повышение квалификации работающего персонала
предоставление льгот на лекарственные средства отдельным категориям граждан (инвалидам, малым народностям и т.д.)	Возрастание профессионализма потребителей за счет хорошей информированности
индивидуальный подход к каждому клиенту (за счет небольшой территории г.Пенза)	
рост числа постоянных клиентов;	
Слабые стороны	Угрозы
недостаточная квалификация персонала	низкая покупательная способность населения
несовершенство складского хозяйства	неплатежеспособность части розничных покупателей
высокие затраты на транспортировку	повышение транспортных тарифов
значительная нагрузка на рабочего	старение основного рабочего коллектива

Из SWOT – анализа видно, что аптека обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами, которые позволяют ей проводить как активную стратегию развития, так и реформу внутреннего управления персоналом. В то же время недостаточно опытный менеджмент не позволяет аптеке оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей и в долгосрочной

перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для организации в целом.

Основными целями рекламы ООО «Арника» являются:

- формирование благоприятного образа предприятия;
- побуждение к приобретению препаратов в аптеке ООО «Арника»;
- формирование потребностей и стимулирование сбыта продукции;
- установление контактов с возможными потребителями;
- стремление сделать нового потребителя постоянным клиентом ООО «Арника»;
- проведение коммерческой пропаганды для пробуждения заинтересованности в товаре;
- поддержание репутации ООО «Арника» на высоком уровне.

Таким образом, задачей рекламы аптеки будет являться ознакомление потребителей с ассортиментом и ценами, а также предоставляемыми дополнительно услугами предприятия.

Окончательными целями стимулирующей рекламы являются повышение объема оборота и интенсивное стимулирование сбыта.

Основной задачей при выборе средства распространения рекламы является донесение рекламного сообщения до максимального числа потенциальных покупателей при минимальных затратах.

Наружная реклама.

Крупные рекламодатели утверждают, что нестандартная наружная реклама никогда не даст такого же хорошего результата, как формат 6х3. Однако, существуют и другие мнения. Традиционный формат слишком привычен, к тому же город переполнен щитами. В этой ситуации возникает потребность в непривычных носителях, к тому же подходящих для проведения локальных кампаний. В ООО «Арника» наружная реклама представлена световым коробом (крест), вывесками, стрелками и указателями (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пример оформления уличной рекламы

Телереклама.

На основании результатов маркетингового исследования можно сделать вывод, что значительная часть потребителей получает информацию о товарах и услугах через телерекламу. Принимая это во внимание ООО «Арника» планирует использовать данный канал коммуникации с потребителем. Можно будет заказать видеоролик, непосредственно снятый в аптеке, а также взять интервью у руководителя предприятия с рассказом о качестве обслуживания в аптеке.

Проведение рекламных акций.

В период выдвижения нового товара на рынок предполагается проведение различных рекламных акций что позволяет покупателю непосредственно познакомиться с тем или иным товаром . В ходе рекламной акции также проводится анкетирование покупателей .

Например, для улучшения продаж отдельных видов препаратов в прикассовой зоне разместить рекламный материал «Объявление» в формате А4 (Приложение 3).

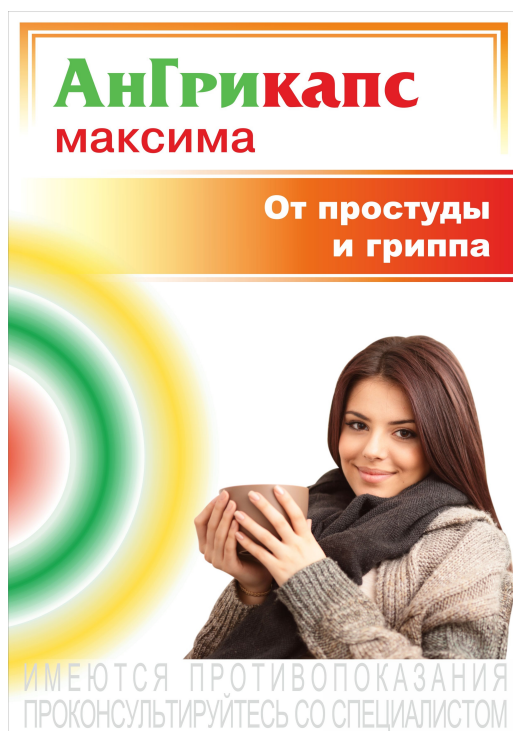


Рис. 3.2. Пример оформления листовок для проведения рекламной акции

Создание справочной службы и интернет-сайта.

Оформление сайта: фон зеленого цвета, яркие заголовки, товарный знак фирмы. Цель: привлечь потенциальных потребителей и привлечь внимание к новой фирме. Задача: предоставить более выгодное предложение товара для клиентов.

Страница «О компании»: краткая характеристика предприятия, его реквизиты, контакты, вакансии, схема проезда, новости и т.д. Обязательное указание возможности оформления заказа через телефонную службу или сети Интернет. Наклейку о возможности брони через телефон можно разместить в прикассовой зоне в аптеке (Приложение 3).

Страница «Ассортимент»: указание ассортимента реализуемой продукции ООО «Арника», подробный состав и указания по использованию, а также модификация упаковок предлагаемого товара, прайс-лист.

Страница «Книга отзывов»: расположена внизу страницы и представляет собой анкету с пожеланиями и вопросами к компании. Это необходимо для

устранения недостатков и улучшения деятельности предприятия.



Рис.3.3. Пример оформления интернет-сайта.

Разработка рекламного бюджета.

При планировании рекламного бюджета ООО «Арника» учитывает следующие особенности:

- размер фирмы,
- средства распространения рекламы,
- длительность рекламы,
- зона охвата.

Для достижения поставленных целей планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с продукцией и ценами на нее.

Таблица 3.4

Каналы продвижения на рынок

Пути продвижения	Цена, руб.	Количество	Стоимость в месяц, руб.	Количество публикаций в год	Цена с учетом кол-ва публикаций в год, руб.
1	2	3	4	5	6
Реклама по телевидению	1640 за день	5 трансляций в день	49200	1 месяц	49200
Реклама в журнале (газете)	2000 за неделю	4 публикации в месяц	8000	3 месяца	24000
Реклама на радио	283 за день	3 трансляции в день	8490	2 месяца	16980
Распространение брошюр-рекламок	68,2 коп./штука	10000	6820	1 месяц	6820
ИТОГО					97000
В год на рекламу планируется израсходовать 97000 руб.					

Реклама по телевидению будет осуществляться по телеканалу ТВ-Экспресс, в блоке «Вечер с ТВ-Экспресс» (пн-пт), (месячный пакет / видеоролик 20 сек.), 5 трансляций в день (пн-пт) в течение месяца – 61 600 руб - скидка 20% (Акция). Итого 140 трансляций за 49 200 руб.

Реклама в газете будет размещаться в рекламно-информационном издании «Навигатор», в виде модульной рекламы, на 16 полосе (полноцвет), в количестве двух модулей (37 кв.см), по цене 2 000 руб. за 1 номер.

Реклама на радио будет транслировать радиостанция 105,2 «Радио Экспресс». Пакетное размещение роликов, 90 трансляций в месяц, по 3 трансляции роликов в день. Цена за месяц составит 8 490 руб.

Распространение брошюр-рекламок будет осуществляться как в самой аптеке, путем раздачи посетителям, так и путем раздачи листовки вблизи

расположения аптеки, проходящим мимо потенциальным клиентам. Сами брошюры будут отпечатаны в типографии «Профессионал» тиражом 10 000 экземпляров, по цене 68,2 коп. за штуку. Дизайн листовки будет разработан дизайнером типографии, в соответствии с пожеланиями и дальнейшим согласованием с заказчиком – бесплатно.

Размеры ООО «Арника» невелики, но учитывая, что товары аптечного ассортимента могут пользоваться сезонным спросом, предполагается на начальном этапе завязать затраты на рекламную кампанию, а со временем постепенно их снижать. Длительность каждой рекламной компании будет составлять три месяца, после чего будет принято решение: продолжать рекламную политику или заменить ее новой. Затраты на рекламу составят около 100 тыс. руб в месяц с дальнейшим увеличением.

Стратегия продаж направлена на полное удовлетворение клиентов. Покупатели лекарств отличаются высокой консервативностью и лояльностью. Такие клиенты редко меняют места покупки лекарств и охотно советуют своим знакомым свои источники поставок.

Прогноз продаж основан на данных из аптечной сети ООО «Арника» по другим регионам (Самарская область)

Программы продаж основаны на общих принципах маркетинга и знании конкретной ситуации в г. Пензе.

Прогноз ежемесячных продаж приводится в табл.3.5.

План продаж

План продаж		1-й год	2-й год
Продажи лекарств		500 000	1 000 000
Товары медицинского назначения		750 000	1 500 000
Прочее		1 500 000	3 000 000
Совокупный объем продаж		2 750 000	5 500 000
Затраты на продажи			
		1-й год	2-й год
Продажи лекарств		250 000	350 000
Товары медицинского назначения		250 000	300 000
Прочее		500 000	500 000
Общие затраты на продажи		1 000 000	1 150 000

3.3. Разработка финансового плана малого предприятия и прогноз финансово-экономических результатов.

Общество с ограниченной ответственностью «Арника» стремится, чтобы производимый товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке. Конечно, это требует установления на него высокой цены, покрывающей издержки на достижение этого качества.

Удержание рынка состоит в сохранении фирмой существующего положения на рынке или благоприятных условий для своей деятельности. Для достижения этой цели фирма предпринимает все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.⁴⁰

В нашем случае целью будет занятие определенного сегмента рынка и удержание этого сегмента впоследствии.

Расчет критической точки – точки рентабельности

Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе «директ-костинг», которая предусматривает классификацию расходов на

⁴⁰ Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии ; Издательский дом «Дашков и К», 2012. – 193 с.

постоянные и переменные. Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости изделий, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место. Финансовые результаты по системе «директ-костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов.⁴¹

Точка $N_{кр}$ называется точкой критического объема производства и составляет в среднем 15075 шт. в месяц, при котором выручка от реализации равна полной себестоимости, прибыль равна нулю, а финансовый результат соответствует безубыточной деятельности. Точку критического объема рассчитываем по формуле:

$$V_p = Z_{\text{пост.}} + Z_{\text{пер.}};$$

$$C_i * N = Z_{\text{пост.}} + Z_{\text{пер.}i} * N;$$

$$N * (C_i - Z_{\text{пер.}i}) = Z_{\text{пост.}};$$

$$N = Z_{\text{пост.}} / (C_i - Z_{\text{пер.}i}),$$

Где V_p – выручка, $Z_{\text{пост.}}$ – затраты постоянные,; C_i – цена; $Z_{\text{пер.}i}$ – затраты переменные на единицу изделия, N – объем производства.⁴²

⁴¹ Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 296 с.

⁴² Сухоедова Л. Ф. Анализ рентабельности предприятия. // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. - № 24. – С. 33.

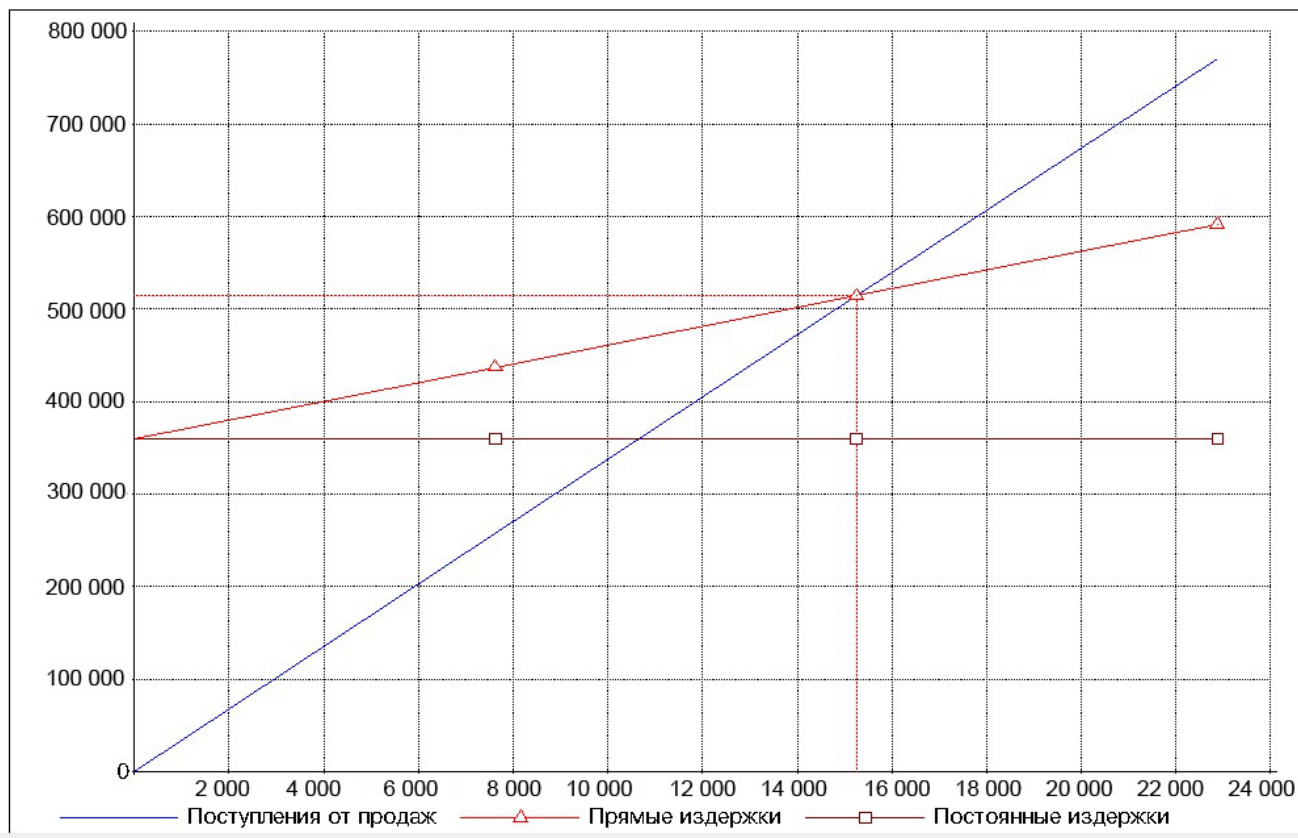


Рис.3.4. Расчет критической точки безубыточности производства , шт.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовое состояние предприятия (ФСП) зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И, наоборот, в результате невыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли

и как следствие - ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности.⁴³

Финансовая отчетность предприятия — это, прежде всего, система показателей, характеризующих условия и финансовые результаты его работы за фиксированный период времени.⁴⁴

Прогноз выручки от оказания услуг аптеки «Арника» представлена в таблице 3.7., исходя из данных по всей аптечной сети.

Таблица 3.7

Прогноз выручки от оказания услуг

Показатели	Ед. изм.	Временной интервал					
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	ИТОГО
Фактическая выручка с НДС	Тыс.руб	30 000	60 000	70 000	75 000	80 000	315 000
В том числе НДС-18%	Тыс.руб	5400	5400	5400	5400	5400	27 000
Выручка от продаж услуг за минусом НДС	Тыс.руб	24 600	54 600	64 600	69 600	74 600	288 000

В составе текущих затрат проекта выделяются и обосновываются:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- амортизация;
- прочие расходы.

Затраты на производство и сбыт продукции представлены в таблице 3.8.

⁴³ Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 96 с.

⁴⁴ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. 3-е изд. Companion Group, 2014. – 578 с.

Себестоимость оказания услуг, руб.

№ п/п	Показатели	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	Итого
1	Материальные расходы	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150000
2	Оплата услуг сторонних организаций	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	750000
3	Затраты на оплату труда	190000	190 000	190 000	210000	210000	990000
4	Отчисления на социальное страхование	60000	60000	60000	60000	60000	30000
5	Общексплуатационные затраты	60000	60000	60000	60000	60000	300000
6	Амортизация	140000	140000	140000	140000	140000	700000
7	Общая себестоимость	150000	150000	150000	150000	150000	750000
8	Постоянные затраты	110000	110000	110000	110000	110000	550000
9	Переменные затраты	40000	40000	40000	40000	40000	200000

План прибылей и убытков отражает результаты деятельности предприятия в определенные периоды времени (месяц, квартал, год). Из «Плана прибылей и убытков» можно определить прибыльность предприятия, реализующего проект.

Таблица 3.9

Расчет прибыли от продаж за первый год

Выручка от продаж услуг за минусом НДС (тыс. руб.)	Себестоимость (тыс. руб.)	Прибыль до налогообложения (тыс. руб.)	Чистая прибыль (тыс. руб.)
24600	930	30000	23670

Таким образом, обобщая анализ инвестиционной привлекательности бизнес-плана аптеки можно сделать вывод, что проект является экономически целесообразным и выгодным. Уровень рентабельности проекта позволяет через 5

лет окупить вложенные инвестиции и эффективно функционировать в дальнейшем.

Рассмотрим существенные риски открытия аптеки.

Таблица 3.10

Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью ООО
«Арника»

№ п/п	Виды рисков	Отрицательное влияние	Меры предотвращения
1	Неустойчивость спроса	Снижение загрузки, уменьшение доходов	Активизация работы службы бронирования (участие в выставках, работа с менеджерами агентств и привлечение новых)
2	Появление альтернативной услуги	Уменьшение объема продаж	Повышение качества обслуживания
3	Рост цен на коммунальные услуги	Рост затрат	Экономия потребления путем привлечения новых технологий
4	Инфляция	Уменьшение прибыли	Правильное планирование
5	Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Рост затрат	Привлечение новых технологий
6	Изменение конъюнктуры рынка	Уменьшение загрузки, снижение доходов	Изменение маркетинговой политики, поиск новых сегментов рынка

Обобщая риски проекта Аптека «Арника» можно сделать вывод, что проект имеет минимальный уровень риска. Возможность их возникновения не окажет значительного влияния на экономические показатели проекта.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В рамках выпускной квалификационной работы результаты проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы и обобщить предложенные рекомендации. В частности:

1. В современных условиях рыночной экономики бизнес-план, являясь частью системы планирования, определяет собой основу формирования вновь создающегося проекта. Бизнес-планирование способствует привлечению потенциальных инвесторов, необходимых в целом ряде случаев, для реализации и развития предприятий. Так же, при составлении бизнес-плана, можно выявить задачи и проблемы, которые могут возникнуть в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

2. Бизнес-план - это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности, определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия.

3. Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. Бизнес-план - это план возможных действий предприятия, как на рынке, так и внутриорганизационном пространстве, например, социального развития организации.

4. Из проведенного анализа конкурентов на фармацевтическом рынке г.Пензы видно, что конкуренция очень высокая. Преобладают аптеки федеральных аптечных сетей «Вита», и Крупной Аптечной Компании. На долю сети «Вита» приходится 29 аптек по г. Пенза что составляет 13% от общего количества аптечных учреждений, Крупная Аптечная Компания насчитывает 20

аптек, что составляет 9%. Из числа региональных аптечных сетей самой крупной в нашем регионе является сеть «Фармация», она насчитывает 45 аптечных учреждений по городу, 20% от общего количества, следующая крупная региональная сеть- «Фарма-Люкс» на ее долю приходится 40 аптек (18%), Менее значимыми конкурентами являются аптечные сети «Фарм-Трейд», «Аптека для всей семьи» и «Аптечный Дом».

5. Основные группы потребителей лекарств – пенсионеры, женщины 30-50 лет, дети (фактическими покупателями являются, чаще всего, мамы 25-45 лет). Наибольшая концентрация целевой аудитории – районы продуктовых магазинов, ТЦ, остановки общественного транспорта.

6. Суть проекта: открытие аптеки ООО «Арника». Требуемый объем инвестиций — 487000 руб., финансирование проекта планируется за счет инвестора в полном объеме. Инициатором настоящего проекта является ООО «Арника». Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Цель: привлечение инвестиционных средств, позволяющих реализовать проект открытия аптеки, определение экономической эффективности, рентабельности и срока окупаемости инвестиционных издержек.

7. Из SWOT – анализа видно, что аптека обладает достаточно устойчивыми финансовыми ресурсами, которые позволяют ей проводить как активную стратегию развития, так и реформу внутреннего управления персоналом. В то же время недостаточно опытный менеджмент не позволяет аптеке оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей и в долгосрочной перспективе это может привести к неблагоприятным последствиям для организации в целом.

8. Размеры ООО «Арника» невелики, но учитывая, что товары аптечного ассортимента могут пользоваться сезонным спросом, предполагается на начальном этапе завысить затраты на рекламную кампанию, а со временем постепенно их снижать. Длительность каждой рекламной кампании будет

составлять три месяца, после чего будет принято решение: продолжать рекламную политику или заменить ее новой

9. Обобщая риски проекта ООО «Арника» можно сделать вывод, что проект имеет минимальный уровень риска. Возможность их возникновения не окажет значительного влияния на экономические показатели проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
2. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
3. Аналитические отчеты DSM Group // <http://www.dsm.ru/marketing/free-information/analytic-reports/>
4. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2015. — 256 с.
5. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 224 с.
6. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 192 с.
7. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 816 с.
8. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 280 с.
9. Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2013. — 81 с.
10. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2014. — 272 с.
11. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. - М.: Рид Групп, 2012. - 240 с.
12. Глушков И.Е. Бухгалтерский (налоговый, финансовый, управленческий) учет и учетная политика на современном предприятии. КноРус; 2013. – 568 с.

13. Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2016. – 320 с.
14. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
15. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. - М.: Ось-89, 2014. - 592 с.
16. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы /. А. П. Градова. – С-Пб.: Специальная литература, 2013. – 414 с.
17. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 96 с.
18. Дорофеева В.В. Организация торгового зала аптеки // Аптечная сеть России: Сб. докладов. – М.: МЦФЭР, 2014.- С. 100-106.
19. Дубова Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №4. - С. 60-68
20. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.
21. Жуков, В.В. Бизнес-планирование в экономике / В.В. Жуков. — М.: МЭИ, 2015. — 568 с.
22. Золотухин, О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. — СПб.: ГУАП, 2014. — 84 с.
23. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование// Маркетинг, №2, 2010, с.34.
24. Курс предпринимательства : учебник под ред. В.А. Горфинкеля , В.А. Швандера и др. М. : Финансы , ЮНИТИ , 2012. – 200 с.
25. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. — М.: Форум, 2016. — 176 с.

26. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
27. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2016. – 112 с.
28. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2015. – 216 с.
29. Левинштейн И.И. История фармации и организация фармацевтического дела. – М.; Л.: Медгиз, 2013. – 223с.
30. Лопатин П.В., Прохоров Ф.В. Организация и экономика фармации как объект исследования // Фармация. – 2013. - №2. – с.8-10.
31. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. — 256 с. —
32. Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. — М.: Инфотропик Медиа, 2012. — 272 с.
33. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.
34. Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2015. – 236 с.
35. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. — М.: Дело и сервис, 2013. – 432 с.
36. Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2012. – 246 с.
37. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2014. — 255 с.
38. Портрет покупателя аптеки // Фармкружок. – №10 (712), 19 марта 2013 г. – С. 16 // <http://pharm-lider.ru/d/547230/d/portret-pokupatelya.pdf>

39. Портрет покупателя Аптеки. Как определить и понять своих покупателей // <http://pharmedu.ru/portret-pokupatelya-apteki-kak-opredelit-i-ponyat-svoix-pokupatelej/>
40. Резник С.Д., Двоеглазов В.В. Бакалавр менеджмента: учебные и производственные практики(изд:2); Инфра-М ; 2015. – 176 с.
41. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 280 с.
42. Резник С. Д., Глухова И.В., Черницов А.Е.; под общ. ред. С. Д. Резника. Основы предпринимательской деятельности. – Издательство: ИНФРА-М. – 2014. – 221 с.
43. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 346 с.
44. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
45. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. 3-е изд. Companion Group, 2014. – 578 с
46. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. — М.: Юриспруденция, 2013. — 128 с.
47. Сбор сведений о потребителях лекарственных средств в аптеке // <http://pharmprofi.ru>
48. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
49. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 488 с.
50. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2014. — 310 с.
51. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2014. – 346 с.

52. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2014. – 102 с.
53. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 470 с.
54. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 208 с.
55. www.pnz.gks.ru – Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Пензенской области
56. www.cbr.ru - Центральный банк Российской Федерации
57. www.garant.ru – Информационно правовой портал
58. www.nalog2000.ru – Консультант: центр бухгалтерского учета и налогового права
59. www.consultant.ru – Правовая система «Консультант Плюс»
60. www.fenplan.ru – Разработка бизнес планов, практические примеры составления

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-план – это программа деятельности организации на определенный период времени, содержащая информацию о самой организации (проекте), производимых товарах, плане их производства и сбыта, анализ рынка, план маркетинга, а также организационный и финансовый план, включая оценку эффективности и рисков проекта.

Динамика рынка - характеристика изменения основных параметров рынка (его объема, структуры, уровня продаж и т.п.), отражающая скорость их изменения, интенсивность и основные тенденции.

Дисконтирование денежных потоков - приведение значений разновременных денежных потоков (относящихся к разным шагам расчета) к их стоимости на определенный момент времени, например, на дату расчета или любой другой выбранный период, называемый моментом приведения.

Доля рынка - доля компании в объеме продаж на данном рынке. Позволяет оценить конкурентные позиции производимого/реализуемого компанией товара.

Инвестиции - денежные средства, ценные бумаги и/или иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности с целью извлечения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная деятельность - вложение инвестиций и осуществление практических действий с целью получения прибыли и/или достижения иного полезного эффекта.

Инвестиционная привлекательность - интегральная характеристика объектов инвестирования с позиций их перспективного развития, доходности инвестиций и уровня инвестиционных рисков.

Инвестиционный проект - план вложения средств с целью получения прибыли.

Инвестор - субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных или заемных средств в форме инвестиций.

Индекс потребительских цен - индекс, характеризующий изменение во времени общего уровня цен на товары и услуги, приобретаемые населением для непроизводственного потребления. Он измеряет отношение стоимости фиксированного набора товаров и услуг в ценах текущего периода к его стоимости в ценах предыдущего (базисного) периода.

Инфляция - повышение общего уровня цен с течением времени.

IRR - показатель, характеризующий уровень доходности инвестиций (с учетом фактора времени), генерируемый конкретным проектом, при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Другой вариант названия этого показателя - внутренняя норма доходности, внутренняя норма дохода, внутренняя норма рентабельности.

Капитальные вложения - инвестиции в основные средства (основной капитал), в т.ч. затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение оборудования, машин, инструмента, инвентаря и проч.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Конкурентоспособность предприятия - уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки, аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынок.

NPV - отражает суммарные чистые доходы с учетом (фактора времени), которые способен генерировать проект, и позволяет оценить весомость будущих доходов по отношению к текущему моменту времени. Другие названия показателя: чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход.

Маркетинг - это деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю. Под маркетингом также понимается деятельность по изучению текущего рынка сбыта.

Маркетинговое исследование – деятельность по изучению рынка, спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен с целью лучшего продвижения своих товаров на рынок, увеличения их сбыта, продаж.

Налог - обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Реклама - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Рентабельность инвестиций (PI) показывает сколько денежных единиц результата возникает с одной денежной единицы инвестиционных затрат с учетом одновременности денежных потоков и ценности капитала во времени.

Риск - опасность отклонения от предполагаемой цели, приводящая к возникновению непредвиденных потерь прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи с неблагоприятными обстоятельствами.

Рынок - совокупность существующих и потенциальных продавцов и покупателей товара.

Рыночная ниша - участок рынка, где предприятие, благодаря своему товару или уникальной форме обслуживания потребителей, не имеет сильных конкурентов и может рассчитывать на коммерческий успех.

Срок окупаемости инвестиций (простой) - продолжительность периода от начального момента до дня, когда чистый доход от вложений капитала станет равным величине вложений. За начальный момент может приниматься либо начало реализации проекта, либо начало финансирования, либо начало операционной деятельности, о чем необходимо делать ссылку.

Срок окупаемости инвестиций (дисконтированный) - период времени, в котором чистый доход с учетом его стоимости во времени станет равен инвестиционным затратам проекта. Здесь обязательно указывать, что принято за начальный момент отсчета - начало реализации проекта, начало финансирования, начало операционной деятельности и т.п.

Ставка дисконтирования – это выраженный в процентах показатель, отражающий темпы снижения ценности денежных ресурсов с течением времени с точки зрения стороны, принимающей решение о реализации проекта.

Финансирование – обеспечение предприятия или предпринимателя необходимыми финансовыми ресурсами. Финансирование может быть осуществлено как из собственных, так и из внешних источников, например, в виде кредитов и займов.

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта - это обеспечение такой структуры денежных потоков проекта, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для его продолжения.

Эффективность инвестиционного проекта - экономическая категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам участников проекта.

Анкета

Уважаемый респондент!

Институт экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства просит Вас принять участие в качестве эксперта исследования на тему: **«Определение потребительских предпочтений в отношении аптечных учреждений г.Пензы».**

Пожалуйста, внимательно прочтите предложенные вопросы и отметьте нужный вариант ответа кружком или галочкой. При выборе пункта ответа "Другое" отметьте его и напишите свой вариант ответа в указанном для этого месте. Постарайтесь не пропускать ни одного вопроса.

Заранее благодарим Вас.

1. Посещаете ли Вы аптеки?

- а) да;
- б) нет.

2. Как часто Вы посещаете аптеки?

- а) ежедневно;
- б) 2-3 раза в неделю;
- в) 1 раз в неделю;
- г) реже 1 раза в неделю.

3. В какое время Вы предпочитаете посещать аптеки в буднии дни?

- а) утро;
- б) обеденное время;
- в) вечер;
- г) в любое удобное время.

4. В какое время Вы предпочитаете посещать аптеки в выходные дни?

- а) утро;
- б) обеденное время;
- в) вечер;
- г) в любое удобное время.

5. Какова средняя сумма Вашего чека в утреннее время?

- а) до 50 руб.;
- б) до 100 руб.;
- в) до 200 руб.;
- г) до 300 руб.;
- д) до 500 руб.
- е) другое _____

6. Какова средняя сумма Вашего чека в дневное время?

- а) до 50 руб.;
- б) до 100 руб.;
- в) до 200 руб.;
- г) до 300 руб.;
- д) до 500 руб.
- е) другое _____

7. Какова средняя сумма Вашего чека в вечернее время?

- а) до 50 руб.;
- б) до 100 руб.;
- в) до 200 руб.;
- г) до 300 руб.;
- д) до 500 руб.
- е) другое _____

8. Какой тип обслуживания Вы предпочитаете в аптеке?

- а) закрытая форма торговли;
- б) комбинированный;
- в) самообслуживание;
- г) не имеет значение.

9. Какие аптеки в Пензе Вы предпочитаете посещать?

- а) Фармация;
- б) Вита;
- в) Фарм-Трейд;
- г) Крупная Аптечная Компания;
- д) Фарма-Люкс
- м) Другое _____

10. Какие из них Вы посещаете регулярно?

11. Каковы основные недостатки, по Вашему мнению, присутствуют в аптеках в Пензенской области?

12. От куда Вы узнали о аптеке, которую посещаете регулярно?

13. Как Вы относитесь к входу на Пензенский рынок региональных и федеральных сетевых аптек?

- а) положительно;
- б) отрицательно.

14. По какому признаку Вы выбираете определенную аптеку?

- а) приемлемые цены;
- б) рядом с работой;
- в) рядом с домом;
- г) широкий ассортимент препаратов;
- д) быстрое обслуживание;
- з) другое _____

Немного о себе

15. Ваш пол?

- а) жен;
- б) муж.

16. Сколько Вам лет?

- а) 15-24 лет;
- б) 25-34 лет;
- в) 35-44 лет;
- г) 45-54 лет;
- д) 55-59 лет.

17. Какое у Вас образование?

- а) Неполное среднее;
- б) Полное среднее;
- в) Среднее специальное;
- г) Незаконченное высшее;
- д) Высшее.

18. Каков Ваш профессиональный статус?

- а) Рабочий;
- б) Служащий;
- в) Специалист;
- г) Учащийся, студент;
- д) Пенсионер;
- е) Временно не работающий;
- ж) Домохозяйка;
- з) Другое (укажите)_____

19. Ваше семейное положение?

- а) женат (замужем);
- б) не женат (не замужем).

20. У Вас есть дети?

- а) да;
- б) нет

21. Каков Ваш ежемесячный доход?

- а) от 5000 руб. до 8000 руб.;
- б) от 9000 руб. до 12000 руб.;
- в) от 13000 руб. до 16000 руб.;
- г) от 17000 руб. до 20000 руб.;
- д) от 21000 руб. до 25000 руб.;
- е) от 26000 руб. до 30000 руб.;
- ж) больше 30000 руб.

Спасибо за внимание!

Благодарим Вас за оказанную помощь в нашем исследовании!

Должностная инструкция заведующего аптекой

1.1. Общие положения

1. Заведующий аптекой относится к категории руководителей.
2. Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом Генерального директора ООО «Арника».
3. Заведующий аптекой непосредственно подчиняется заместителю Генерального директора и Генеральному директору.
4. На время отсутствия заведующего аптекой (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное приказом Генерального директора. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

2.1. Образование

На должность заведующего аптекой назначается лицо, имеющее высшее фармацевтическое образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет либо среднее фармацевтическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет, сертификат специалиста.

Знания

ОБЩИЕ ЗНАНИЯ

1. Знание основ управления и экономики фармации, фармацевтического порядка, санитарного режима, основ фармакологии, фармакогнозии, фармакотерапии.
2. Знание основ и принципов фармацевтической этики и деонтологии.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ

1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, по вопросам, регламентирующим осуществление деятельности аптечных учреждений:
 - 1.1. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998г. №55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации».
 - 1.2. Закон РФ от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей».
 - 1.3. Федеральный закон от 22.05.2003г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».
 - 1.4. Федеральный закон от 17.07.2009г №162-ФЗ «О внесении изменения в статью 2 Федерального закона «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».
 - 1.5. Приказ МЗ РФ от 21.10.1997г № 309 «Об утверждении инструкции по санитарному режиму аптечных организаций».

Продолжение приложения 2

1.6. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 20.12.2012г 1175н « Об утверждении порядка назначения и выписывания лекарственных препаратов, а также форм рецептурных бланков на лекарственные препараты, порядка оформления указанных бланков , их учета и хранения».

1.7. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 20.12.2012 1181 н « Об утверждении порядка назначения и выписывания медицинских изделий , а также форм рецептурных бланков на медицинские изделия и порядка оформления указанных бланков, их учета и хранения».

1.8. Приказ МЗ РФ от 13.11.1996г. №377 «Об утверждении инструкции по организации хранения в аптечных учреждениях различных групп лекарственных средств и изделий медицинского назначения» (только для изделий медреса назначения).

1.9. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 23.08.2010г №706н «Об утверждении правил хранения лекарственных средств».

1.10. Постановление Правительства РФ от 22.12.11. № 1081 "О лицензировании фармацевтической деятельности"

1.11. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 14.12.2005г №785 «О порядке отпуска лекарственных средств».

1.12 Приказ Минздравсоцразвития России от 17.05.2012 N 562н "Об утверждении порядка отпуска физическим лицам лекарственных препаратов для медицинского применения, содержащих кроме малых количеств наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров другие фармакологические активные вещества"

1.13 Постановление Правительства РФ от 29.12.2007г. №964 "Об утверждении списков сильнодействующих и ядовитых веществ для целей статьи 234 и других статей Уголовного кодекса РФ, а также крупный размер сильнодействующих веществ для целей статьи 234 Уголовного кодекса РФ».

1.14. Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2014 N 2782-р «Об утверждении перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов на 2015 год, а также перечней лекарственных препаратов для медицинского применения и минимального ассортимента лекарственных препаратов, необходимых для оказания медицинской помощи»

1.15. Другие нормативно-правовые акты РФ, распространяющиеся на организацию деятельности аптечных учреждений, а также регламентирующие осуществление деятельности организаций розничной торговли.

2. Внутренние нормативные акты ООО «Арника», касающиеся деятельности аптеки:

- Приказы
- Распоряжения
- Инструкции бизнес-процессов, Рабочие инструкции
- Настоящая должностная инструкция
- Правила внутреннего трудового распорядка
- Стандарты

3. Дополнительные специальные знания:

- Знание ассортимента лекарственных средств и изделий медицинского назначения
- Знание основ маркетинга и мерчендайзинга
- Знание порядка взаимодействия с представителями государственных органов при проведении проверок аптеки
- Знание основ работы на ПК, знаний об используемом в работе программном обеспечении

Профессиональные навыки

Продолжение приложения 2

1. Работа по организации обеспечения соблюдения лицензионных требований в аптеке
2. Умение работать со справочной литературой и документами, регламентирующими деятельность аптечного учреждения.
3. Навыки оформления официальной документации, оформляемой в аптечных учреждениях
5. Навыки урегулирования спорных вопросов и конфликтных ситуаций в коллективе аптеки и с покупателями
6. Навыки делового общения
7. Навыки работы на ПК, с офисной оргтехникой

Должностные обязанности

Заведующий аптекой:

1. Организует работу аптеки в соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами, методическими материалами и внутренними нормативными актами ООО «Арника», по вопросам, имеющим отношение к деятельности аптеки, с целью качественного обеспечения лекарственными средствами и информационного обслуживания населения в пределах своей компетенции.
2. Осуществляет организацию выполнения в аптеке лицензионных требований и условий осуществления фармацевтической деятельности:
 - а) приемку с осуществлением входного контроля качества, соблюдения правил хранения и порядка отпуска лекарственных средств (в т.ч. ведение журналов учета/регистрации лекарственных препаратов в случаях, предусмотренных действующим законодательством)
 - б) контроль за изъятием из оборота лекарственных средств, пришедших в негодность, с истекшим сроком годности, а также недоброкачественных и фальсифицированных лекарственных средств и возврат поставщику для дальнейшего уничтожения.
 - в) обеспечение наличия в аптеке необходимого (минимального) ассортимента, а также запаса лекарственных средств
 - г) обеспечения соблюдения персоналом аптеки нормативно-правовых актов (приказов, стандартов, инструкций, положений), регламентирующих деятельность аптечных учреждений:
 - ознакомление персонала аптеки с указанными нормативно-правовыми актами и инструкциями под роспись;
 - организацию и проведение периодического обучения и проверку знаний персонала нормативно-правовых актов РФ, регламентирующих деятельность аптечных учреждений, нормативно-распорядительных актов руководства Общества, а также занятий по фармацевтической тематике (фарм.кружков) в соответствии с планом;
 - е) своевременное прохождение персоналом аптеки обучения по программе профессиональной переподготовки или повышения квалификации с целью продления сроков действия сертификатов специалистов
3. Обеспечивает наличие и размещение в аптеке информации, доведение которой необходимо до покупателей.
4. Обеспечивает ведение и хранение журнала регистрации операций, связанных с оборотом прекурсоров наркотических средств и психотропных веществ;
5. Осуществляет организацию и контроль выполнения в аптеке следующих мероприятий:

Продолжение приложения 2

- а) выполнение санитарно-гигиенических требований в соответствии с нормативно-правовыми документами по санитарному режиму и личной гигиене
 - б) проведение производственного контроля
 - в) обеспечение пожарной безопасности аптеки
 - г) контроль сроков прохождения периодических медицинских осмотров работниками аптеки и профессиональной гигиенической подготовки и аттестации
 - д) проведение вводного инструктажа, инструктажа на рабочем месте (первичного, повторного) работников аптеки по охране труда
 - е) обеспечение соблюдения инструкций, правил и норм по охране труда и технике безопасности
 - ж) соблюдение режима работы аптеки
 - з) обеспечение наличия в аптеке необходимого ассортимента сопутствующих товаров (БАД, средств гигиены, парфюмерной и косметической продукции и т.п.); контроль запасов указанного ассортимента товаров и сроков их годности;
 - и) контроль за сохранностью принадлежащего Обществу имущества, используемого в организации деятельности аптеки, а также обеспечение сохранности денежных средств
 - к) незамедлительное инициирование проведения инвентаризации товарно-материальных ценностей и/или денежных средств в случае выявления фактов (доведения информации сотрудниками коллектива аптеки), свидетельствующих о действиях отдельных сотрудников аптеки, влекущих недостачу товарно-материальных ценностей, денежных средств
 - л) контроль за внесением материально-ответственным лицом (ами) в кассу Общества сумм недостач, выявленных по результатам инвентаризаций
 - м) обеспечение своевременного формирования и предоставления в бухгалтерию Общества и руководству текущей отчетности по аптеке в соответствии с внутренними нормативными актами Общества (товарный, кассовый, авансовый отчеты и т.д.)
 - н) составление и подача заявок в соответствующую службу Общества на обеспечение аптеки необходимыми материальными ценностями, хозяйственным инвентарем, канцелярскими принадлежностями и т.п., а также на проведение ремонтных работ в аптеке.
6. Организует работу по жалобам и заявлениям покупателей аптеки в пределах своей компетенции, доводит об этом информацию до сведения генерального директора
7. Осуществляет работу с персоналом аптеки
- а) составление графиков работы сотрудников аптеки в соответствии с анализом загруженности касс
 - б) планирование работ сотрудников аптек, анализ фактического выполнения
 - в) обслуживание клиентов в случае если на работающих кассах присутствует очередь и имеется неработающая касса
 - г) проведение периодического обучения персонала работе с документацией, применяемой в аптеках Общества, оформление которой предусмотрено при осуществлении деятельности организаций розничной торговли (кассовых операций и т.д.).
 - д) проверка полученных персоналом аптеки знаний по результатам периодически проведенного обучения, а также закрепление на практике знаний, полученных при обучении, у вновь принятых сотрудников.
 - е) контроль за рациональным использованием (в служебных целях) персоналом оборудования, инвентаря, оргтехники в аптеке
8. Осуществляет контроль за наличием и оформлением в аптеке следующей документации:
- а) копии лицензии на осуществление фармацевтической деятельности
 - б) копий дипломов, сертификатов специалистов, должностных инструкций специалистов, правил внутреннего трудового распорядка;

Продолжение приложения 2

- в) документов (их копий), необходимых для доведения информации до потребителя/предоставления по требованию потребителя в соответствии с действующим законодательством.
- г) по итогам проверок соблюдения лицензионных требований и условий при осуществлении фармацевтической деятельности, законодательства в области оборота лекарственных средств и проверок соблюдения иных требований при организации деятельности аптеки;
- д) договора о коллективной материальной ответственности коллектива (бригады) аптеки.
- е) копий договоров, заключенных в обеспечение деятельности аптеки
- ж) первичной документации на товар (товарные накладные и иные документы, необходимые для сопровождения конкретного вида товара)
- з) - карточек регистрации КKM, журналов кассиров-операционистов (в аптеках, осуществляющих обязательное применение ККТ)

9. Осуществляет подготовку аптеки к инвентаризации, анализ результатов проведенных в аптеке инвентаризаций, проверок, проведенных как аудиторами, так и органами государственного надзора.

10. Обеспечивает контроль предоставления скидки сотрудниками аптек по документам, дающим право скидки

11. Обеспечивает оформление документов для расчета оплаты труда персонала аптеки:

- а) заполнение табеля учета рабочего времени
- б) сбор у персонала аптеки и передачу заместителю Генерального директора листов нетрудоспособности, заявлений на отпуска, изменение фамилии и пр.
- в) своевременно передавать пакет документов на увольняющегося сотрудника, организовывать работу по передаче мат. ценностей и т.д.

12. Обеспечивает своевременное предоставление в бухгалтерию Общества и руководству обращений от государственных контролирующих органов

13. Проводит работу с медицинскими представителями производителей товаров в пределах своей компетенции

14. Выполняет связанные с деятельностью аптеки приказы, распоряжения, устные поручения и задания руководства Общества, а также обеспечивает их выполнение персоналом аптеки.

15. Организовывает работу по приему, передаче, перезакреплению материальных ценностей.

16. Обеспечивает контроль за отсутствием в служебных помещениях аптеки посторонних лиц.

4. Права

1.. Действовать от лица коллектива аптеки и в качестве руководителя аптеки при представлении интересов во взаимоотношениях со сторонними организациями и физическими лицами в пределах своей компетенции.

2. Присутствовать на заседаниях, совещаниях, тренингах, семинарах, организованных для сотрудников руководством Общества по вопросам, связанным с деятельностью аптеки.

3. Вносить на рассмотрение заместителя Генерального директора предложения по улучшению деятельности аптеки и совершенствованию методов работы коллектива.

Производить расстановку специалистов по сменам и рабочим местам с учетом потребностей рабочего процесса аптеки.

Окончание приложения 2

5. Запрашивать у генерального директора информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей в рамках своей компетенции.
6. Визировать документы в пределах своей компетенции.

5. Ответственность

На заведующего аптекой возлагается ответственность за:

- Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, внутренними нормативными актами ООО «Арника», а также не исполнение поручений руководства ООО «Арника»;
- За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности в пределах, определенных действующим законодательством РФ;
- За причинение материального ущерба - в пределах, определенным трудовым и гражданским законодательством РФ
- За несоблюдение правил противопожарной безопасности, правил по охране труда и технике безопасности;
- За несоблюдение правил трудового распорядка;
- За достоверность информации, предоставленной покупателю, проверяющей организации, руководству;
- За несоблюдение санитарных правил и норм.

Приложение 3.

Рекламные материалы.

Воблер «+подарок»



Наклейка «Звони, бронируй!»




Окончание приложения 3.

Объявления в прикассовой зоне

АнГрикапс
максима

От простуды
и гриппа



ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ
ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ СО СПЕЦИАЛИСТОМ

**Здорово!
Низкие цены!**



215 руб. ВИБРОЦИЛ 15 мл

79 руб. ПЕНТАЛГИН 12 таблеток

237 руб. ЭРГОФЕРОН 20 таблеток

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ. ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ СО СПЕЦИАЛИСТОМ

Аллергии СТОП!



Гифаст®
10 таблеток, покрытых пленочной оболочкой
Фексофенадин 180 мг
противоаллергическое средство

Применяется при:

- ✓ сезонном аллергическом рините
- ✓ хронической крапивнице
- ✓ не вызывает сонливости

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ
ПРОКОНСУЛЬТИРУЙТЕСЬ СО СПЕЦИАЛИСТАМИ

**КОМПЛЕКСНЫЙ УХОД
за Вашими волосами!**



Золотой Алтай

Способствует:

- укреплению волос от корней до кончиков
- сокращению ломкости
- стимулированию роста волос

Шампунь
Ремейное масло
Бальзам-кондиционер

КОСМЕТИЧЕСКАЯ СЕРИЯ ИЗ АЛТАЯ