

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бизнес-планирование проекта по расширению ассортимента продукции
предприятия

Обучающийся

Д.О. Поплавская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Поплавская Дарья Олеговна

Тема работы: Бизнес-планирование проекта по расширению ассортимента продукции предприятия.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, Потапова Екатерина Алексеевна

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях усиления конкуренции расширение ассортимента продукции является одним из основных факторов обеспечения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана по расширению ассортимента продукции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 45 источников, одного приложения. Общий объем работы составляет 97 страниц текста, в том числе 28 таблиц и 19 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассмотрены структура и содержание бизнес-плана деятельности предприятия, исследованы технология и особенности разработки бизнес-плана по расширению ассортимента продукции предприятия; изучена методика анализа товарного ассортимента продукции предприятия. Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Мед-Сервис», проведен анализ российского фармацевтического рынка. В третьем разделе разработан бизнес-план проекта масштабирования бизнеса ООО «Мед-Сервис» и проведен анализ рисков проекта. В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес-планирования расширения ассортимента продукции	7
1.1. Структура и содержание бизнес-плана деятельности предприятия	7
1.2 Технология и особенности разработки бизнес-плана по расширению ассортимента продукции предприятия	14
1.3. Методика анализа товарного ассортимента продукции предприятия	19
2 Анализ деятельности ООО «Мед-Сервис» и предпосылок реализации проекта по расширению ассортимента продукции.....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мед-Сервис»	27
2.2 Анализ фармацевтического рынка	38
3 Разработка бизнес-план проекта масштабирования бизнеса ООО «Мед-Сервис» и анализ рисков проекта.....	56
3.1 Разработка бизнес-плана проекта масштабирования бизнеса ООО «Мед-Сервис»	56
3.1.1 Описание проекта по расширению ассортимента услуг ООО «Мед-Сервис»	56
3.1.2 Маркетинговый план проекта.....	62
3.1.3 Производственный план проекта	65
3.1.4 Организационный план проекта	68
3.1.5 Инвестиционный план проекта	71
3.1.6 Финансовый план проекта	75
3.2 Анализ рисков проекта	83
Заключение	88
Список используемой литературы	91
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Мед-Сервис»	98

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях усиления конкуренции расширение ассортимента продукции является одним из основных факторов обеспечения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности компаний. В современном мире потребители становятся все более требовательными, поэтому компаниям необходимо предлагать новые продукты и услуги, отвечающие этим требованиям.

В свою очередь, бизнес-планирование проекта по расширению ассортимента продукции позволяет компаниям не только оценить потенциальную прибыльность и риски, связанные с расширением ассортимента, но и разработать четкую стратегию развития компании, определить необходимый объем и состав ресурсов, а также разработать маркетинговые мероприятия. В связи с этим разработка бизнес-плана по расширению ассортимента продукции является важной задачей, решение которой позволит компании обеспечить рост конкурентоспособности и развитие в долгосрочной перспективе.

Целью исследования является разработка бизнес-плана по расширению ассортимента продукции.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы бизнес-планирования по расширению ассортимента продукции;
- провести анализ деятельности ООО «Мед-Сервис» и предпосылок реализации проекта по расширению ассортимента продукции;
- разработать бизнес-план по расширению ассортимента продукции ООО «Мед-Сервис» и оценить его эффективность.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Мед-Сервис».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе бизнес-планирования проекта по расширению ассортимента продукции предприятия.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, занимающихся вопросами бизнес-планирования и расширения ассортимента продукции. Среди отечественных ученых, исследовавших сущность и процессы бизнес-планирования можно выделить работы А.Ю. Анисимова, В.А. Баринова, М.В. Башева, В.Я. Горфинкеля и других. Среди зарубежных ученых, внесших вклад в теорию бизнес-планирования, следует отнести труды: И. Стонера, А. Чандлера, М. Портера и других.

Вопросы расширения ассортимента продукции рассмотрены в работах таких отечественных авторов, как: А.С. Волков, А.М. Лопарева, А.А. Сергеев, И.В. Черемушкина, Д.А. Шагеев. Среди зарубежных ученых, исследовавших вопросы расширения ассортимента продукции, можно выделить работы таких авторов, как: Р. Ансофф, Ф. Котлер, А.Дж. Стрендж.

Однако, несмотря на значительное количество исследований, посвященных различным аспектам бизнес-планирования и ассортиментной политике, вопросы разработки бизнес-планов, ориентированных на расширение ассортимента продукции, остаются недостаточно изученными.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные предприятия и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Для решения поставленных задач в работе использовались теоретические методы исследования: анализ и синтез, обобщение; методы экономического анализа: горизонтальный и вертикальный анализ, сравнительный анализ, анализ финансовых коэффициентов; SWOT-анализ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач бизнес-планирования по расширению ассортимента продукции.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические основы бизнес-планирования по расширению ассортимента продукции» рассмотрена структура и содержание бизнес-плана деятельности предприятия, исследованы технология и особенности разработки бизнес-плана по расширению ассортимента продукции предприятия; изучена методика анализа товарного ассортимента продукции предприятия.

В втором разделе «Анализ деятельности ООО «Мед-Сервис» и предпосылок реализации проекта по расширению ассортимента продукции» представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Мед-Сервис», проведен анализ рынка аптечных товаров и конкурентоспособности ООО «Мед-Сервис».

В третьем разделе «Разработка бизнес-плана проекта по расширению ассортимента продукции ООО «Мед-Сервис» и оценка его эффективности» разработан бизнес-план проекта по расширению ассортимента продукции ООО «Мед-Сервис» и проведена оценка его эффективности.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по его результатам.

1 Теоретические основы бизнес-планирования расширения ассортимента продукции

1.1. Структура и содержание бизнес-плана деятельности предприятия

Каждое новое начинание в предпринимательстве требует создания бизнес-плана, поскольку документ является важнейшим инструментом для выявления рисков проекта, формулирования идей и доведения их до возможных инвесторов. Кроме того, бизнес-план позволяет участвовать в конкурсах на получение грантов и государственной поддержки.

Существует несколько подходов к определению понятия «бизнес-план». Так, по мнению, доктора экономических наук, профессора Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Т.Г. Попадюк доктора экономических наук, заслуженного профессора Всесоюзного заочного финансово-экономического института В.Я. Горфинкеля бизнес-план представляет собой «стратегический план создания новой или развития существующей организации, в котором отражаются текущее состояние объекта, описываются цели и условия их достижения: направления, потребности ресурсов и ожидаемые результаты (как вид планирования в организации на регулярной основе)» [14, с. 120].

Автор учебного пособия «Бизнес-планирование» А.С. Волков считает, что бизнес-планом является «план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений» [11, с. 23].

По мнению доктора экономических наук В.А. Баринова и кандидата экономических наук Н.С. Дзензелюк бизнес-планом является «аналитический документ для перспективного планирования деятельности организации, где

описываются основные аспекты будущего организации, проводится анализ предполагаемых проблем, и определяются их способы решения» [7, с. 47].

Кандидат экономических наук М.В. Бгашев определяет бизнес-план как «комплексный документ, обосновывающий и оценивающий проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий» [9, с. 223].

Анализ представленных подходов позволяет определить бизнес-план как стратегический документ, который описывает цели бизнеса, способы их достижения и ресурсы, необходимые для этого.

В бизнес-плане раскрываются все ключевые аспекты бизнеса, начиная с ассортимента товаров (услуг), которые планируется производить (реализовывать), заканчивая источниками финансирования реализации бизнес-плана. Кроме того, в бизнес-плане содержится детальный анализ потенциальных рисков и мероприятия, направленные на их снижение, а также прогноз прибыли [3, с. 21].

Бизнес-план может разрабатываться для использования внутри компании (внутренний бизнес-план), а также для привлечения партнеров и инвесторов (внешний бизнес-план). Первый, как правило, разрабатывается при создании собственного бизнеса, либо развитии (масштабировании) уже существующего бизнеса.

Внутренний бизнес-план содержит информацию о потенциальных возможностях для масштабирования бизнеса, стратегии маркетинга продукции (услуг), предполагаемом уровне доходности бизнеса, а также рисках проекта и способах их снижения.

Внешний бизнес-план содержит информацию, позволяющую привлечь партнеров и инвесторов к его реализации. В частности, описание бизнеса и его уникальности, цель, задачи и основные этапы реализации проекта. Резюме внешнего бизнес-плана должно быть максимально убедительным для привлечения потенциальных партнеров [31].

Бизнес-план, предназначенный для привлечения партнеров и инвесторов (внешний бизнес-план), разрабатывается по общепринятым стандартам, что обеспечивает возможность заинтересованным лицам легко находить в нем необходимую информацию [2, с. 77].

Российские компании чаще всего используют стандарты UNIDO (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) при разработке бизнес-плана. В соответствии со стандартом UNIDO бизнес-план содержит следующие разделы: резюме; описание компании; анализ рынка; описание продукта или услуги; производственный план; операционный план; маркетинг и продажи; финансовый план; оценка рисков [28].

В резюме излагаются ключевые моменты бизнес-плана. Зачастую резюме является разделом, который читают пользователи, принимая решение о необходимости дальнейшего ознакомления с документом. Поэтому к его составлению следует подходить с особой тщательностью.

Первый абзац резюме должен четко отвечать на вопрос, чем будет заниматься бизнес. В нем нужно кратко представить бизнес-идею и (или) продукт. Кроме того, в резюме должны быть изложены причины, которые стали движущей силой для начала работы над реализацией идеи, представлено описание рынка, на котором планируется работать, и целевой аудитории.

Также в резюме необходимо включить информацию о планируемых объемах продаж, объемах средств, необходимых для запуска проекта, и направления их использования, а также отразить основные финансовые показатели проекта (прибыль, срок окупаемости).

Резюме рекомендуется составлять после завершения остальных разделов бизнес-плана для более точного выделения ключевых моментов и обоснования информации конкретными цифрами и графиками [4, с. 71].

В раздел «Описание компании» включается информация о компании и основные результаты ее работы: наименование; организационно-правовая

форма; местонахождение; история компании; вид деятельности; цели, задачи, миссия; основные финансовые показатели за последние три года.

Если компания еще не создана в это раздел включают информацию о целях и задачах бизнеса, который планируется создать, вид деятельности, основные финансовые показатели [18, с. 809].

В разделе «Анализ рынка» необходимо раскрыть информацию о состоянии отрасли и ниши создаваемого бизнеса. Этот раздел рекомендуется разбивать на две части: анализ мирового рынка и анализ национального рынка.

В первой части приводится информация о размере и динамике мирового рынка, крупнейших играх, основных трендах и важных событиях. В этой части необходимо показать пользователям, что проект соответствует мировым трендам и в нем учтены все важные факторы. Такая информация является важной, поскольку, как правило, если проект не соответствует мировым трендам, то бизнес не будет иметь долгосрочного успеха.

Часть, посвященная анализу национального рынка, носит более практический характер. В этой части содержится:

- анализ показателей рынка в динамике по данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (далее – Росстат);
- анализ показателей экспорта-импорта в динамике по данным Федеральной таможенной службы Российской Федерации (таможенная статистика);
- анализ основных финансовых показателей компаний-конкурентов.

В этой части важно обосновать успешность проекта с использованием всех рыночных факторов, подтверждающих это [24, с. 83].

В разделе «Продукт (услуг)» содержится подробное описание продукта (услуги), который планируется производить (реализовывать) с акцентом на его конкурентные преимущества. В этом разделе важно описать продукт

(услугу), его выгодные отличия от продуктов конкурентов, его жизненный цикл, клиентский путь (возникновение потребности в продукте – покупка продукта), а также меры по его сокращению (контекстная реклама, социальные сети, интернет-площадки и т.д.).

Ознакомление с этим разделом должно дать читателю четкое и полное представление о продукте (услуге) [19, с. 100].

В разделе «Производственный план» содержится подробное описание каждого этапа процесса создания продукта (услуги), начиная с закупки сырья (материалов, комплектующих) и, заканчивая доставкой товара (предоставлением услуги) конечному потребителю. Как правило, производственный план содержит следующие подразделы:

- описание процесса производства продукции (оказания услуги), используемого оборудования и технологий;
- план-график производства, отражающий все основные этапы;
- план закупки сырья (материалов, комплектующих);
- план персонала (состав, численность сотрудников, требования к ним).
- контроль качества продукции;
- способы утилизации отходов.
- логистический план с описанием способов доставки готовой продукции клиентам.

В производственном плане следует избегать использования специальной терминологии, он должен быть изложен максимально доступным языком [21, с. 803].

В разделе «Организационный план» приводится детальное описание плана создания бизнеса, в том числе описание:

- организационной структуры (состав сотрудников, иерархия, должностные обязанности и зона ответственности);
- размера и условий оплаты труда всех сотрудников;

- руководящего состава (ключевые руководители и их основные характеристики: образование, опыт и навыки, достижения).

В организационный план для наглядного представления (например, организационной структуры, функций и коммуникаций) включаются схемы и диаграммы [27, с. 134].

В разделе «Маркетинговый план» отражается формы и способы продвижения продуктов (услуг). В этот раздел необходимо включить следующую информацию:

- целевая аудитория (пол, возраст, семейное положение, уровень дохода и другие характеристики);
- каналы и способы привлечения клиентов;
- стратегия ценообразования (цена продукта (услуги), факторы, влияющие на цену, условия повышения (снижения) цены);
- план продаж.

В маркетинговом плане необходимо указать количество сотрудников, которые будут заниматься продажами и форма организации продаж (например, планируется ли создание отдела продаж и (или) отдела маркетинга) [30, с. 242].

В разделе «Финансовый план» должны быть представлены основные финансовые показатели проекта:

- объем продаж, чистая прибыль, точка безубыточности, показатели рентабельности;
- расходы (инвестиционные, эксплуатационные);
- объем и источники привлеченных финанс, график платежей по обязательствам;
- денежный поток.

Финансовый план составляется на основе финансовой модели проекта, которая представляет собой таблицу, содержащую показатели доходов,

расходов, финансовых результатов и показывающую связь между ними [25, с. 136].

В разделе «Оценка рисков» описываются кризисные ситуации, оценивается вероятность их наступления. Этот раздел состоит из двух частей. В первой части раздела приводится описание общих рисков, свойственных для любого вида предпринимательской деятельности. Для оценки стандартных рисков используются расчетные методы, например, расчет точки безубыточности проекта.

Во втором разделе описываются риски, которые характерные для конкретного вида предпринимательской деятельности. Анализ таких рисков предполагает не только их подробное описание, но и описание определяющих их факторов, а также способов их снижения.

Следует отметить, что качественный бизнес-план повышает вероятность привлечения инвестиций и (или) партнеров для реализации проекта. Поэтому при разработке бизнес-плана важно учитывать то, что люди, которые будут его читать, как правило, ограничены во времени. Поэтому бизнес-план должен быть простым, например, сложные для восприятия расчетные таблицы следует визуализировать с помощью графиков и диаграмм. При этом все цифры, используемые в бизнес-плане, должны быть обоснованы [17, с. 75].

В заключение можно сделать следующие выводы. Бизнес-план представляет собой документ, содержащий описание целей и задач создания (развития) бизнеса, а также способов их достижения. Внутренние бизнес-планы являются частью стратегии создания (развития) компании и предназначены для ее сотрудников. Внешние бизнес-планы разрабатываются с целью привлечения партнеров и инвесторов, которые на их основе принимают решения о сотрудничестве (инвестировании проекта).

Наиболее значимыми разделами бизнес-плана для внешних пользователей являются резюме и финансовый план. В резюме содержатся основные тезисы бизнес-плана, позволяющие понять идею проекта и его

привлекательность с точки зрения участия в нем. В финансовом плане содержатся основные финансовые результаты проекта и их обоснование.

Четкий и понятный бизнес-план является не только инструментом планирования, но и важным средством коммуникации с внешней средой. Качественная его разработка позволяет привлечь финансирование и необходимые ресурсы для успешного создания (развития) бизнеса.

1.2 Технология и особенности разработки бизнес-плана по расширению ассортимента продукции предприятия

Одним из эффективных методов развития компании является расширение ассортимента продукции (услуг). Именно ассортимент является одним из основных факторов прибыльности деятельности, поскольку во многом определяет уровень удовлетворенности потребностей потребителей, их лояльность и стремление совершать покупки в конкретной компании.

Расширение ассортимента продукции позволяет компании решать следующие основные задачи:

- обеспечить рост продаж и финансовых результатов: новые клиенты, заинтересовавшиеся обновленным ассортиментом, обеспечивают компании рост прибыли;
- обеспечить удовлетворение потребностей клиентов, а, следовательно, повысить их лояльность к компании;
- освоить новые рынки сбыта, а, следовательно, увеличить клиентскую базу;
- обеспечить снижение рисков, связанных с зависимостью от одного продукта (услуги) либо с сезонностью;
- обеспечить рост конкурентоспособности компании [32, с. 13].

Для расширения ассортимента продукции необходимо провести его анализ. Результаты анализа входят в бизнес-план и служат обоснованием выбора направления расширения ассортимента продукции. Для анализа

ассортимента используется ABC-анализ, который основан на принципе Парето. Согласно этому принципу, товары делят на три группы с учетом объема продаж и доли прибыли. В группу «А» входят товары с удельным весом 20% в общей структуре ассортимента, которые приносят 80% прибыли. В группу «В» входят товары, удельный вес которых составляет 30% в структуре ассортимента, а прибыль от их реализации составляет 15% от общей суммы прибыли компании. В группу «С» входят товары с удельным весом 50% в общей структуре ассортимента, которые приносят компании 5% прибыли [26, с. 81].

При расширении ассортимента особое внимание уделяется группе «А». Для определения товаров, которые войдут в эту группу, используют ранжирование.

Кроме того, необходимо определить потребности клиентов. Самым простым способом определения потребностей клиентов является опрос. В процессе опроса важно выяснить, каких именно товаров не хватает клиентам и почему именно эти товары востребованы [20, с.92].

В бизнес-план по расширению ассортимента необходимо включить результаты анализа рынка. В процессе анализа необходимо изучить целевую аудиторию и выяснить, какие товары пользуются наибольшим спросом, а также выявить причины высокого спроса на эти товары [42].

Также следует изучить ассортимент прямых конкурентов, что позволит выявить возможные направления расширения ассортимента, а также определить оптимальный уровень цен на новые товары.

Существует несколько направлений расширения ассортимента:

- расширение ассортимента в существующей категории. Например, компания, специализирующаяся на продаже лекарственных средств, и, реализующая безрецептурные препараты, может включить в ассортимент рецептурные препараты. Следует отметить, что для реализации рецептурных препаратов необходимо получить лицензию в Роспотребнадзоре;

- закупка новой категории товаров для здоровья, например, витаминов, биодобавки, лечебные шампуни, средства по уходу за кожей (кремы, лосьоны);
- расширение ценового диапазона путем расширения ассортимента за счет бюджетных или, наоборот премиальных товаров, например, добавление в перечень товаров аптечной косметики класса люкс или бюджетных аптечных средств по уходу за кожей. При этом важно учитывать местоположение торговой точки, например, если она находится в спальном районе, то более целесообразным будет включение в ассортимент бюджетных средств, поскольку вероятность того, что аудитория премиальных средств поедет в эту торговую точку невелика;
- предложение уникальных и специализированных товаров, например, специальное питание для желающих набрать мышечную массу или снизить вес, что будет особенно актуальным для торговых точек, расположенных рядом со спортивными комплексами и фитнес-центрами [36, с. 172].

В бизнес-плане необходимо обосновать выбор направления расширения ассортимента необходимо на основе результатов анализа целевой аудитории, существующих и потенциальных клиентов.

Следует отметить, что рассмотренные выше направления можно сочетать, но более эффективно развивать каждое поочередно, например, расширить ассортимент в рамках существующей категории, а затем закупать новую продукцию. При этом вводить новые товары следует в допустимом объеме, который определяется опросом целевой аудитории. Так, если результаты опроса показали, что покупатели хотели бы видеть больше аптечных средств по уходу за кожей, то следует определить самую актуальную на текущий момент категорию и расширять именно ее [43].

Заказывать новую продукцию в минимальном объеме следует, по причине невозможности с абсолютной точностью спрогнозировать будущие продажи.

Новый ассортимент продукции необходимо продвигать, поэтому в маркетинговом плане, который является одним из разделов бизнес-плана, необходимо описать маркетинговую стратегию. Рекламировать новые продукты можно еще до начала поставок, анонсируя грядущее обновление. В данном случае, реакция целевой аудитории позволит понять, насколько новый ассортимент актуален для покупателей [44, с. 152].

При продвижении новых товаров целесообразно использовать несколько каналов: реклама в сети «Интернет» и СМИ; социальные сети; email-маркетинг. Если бренд является новым для региона, следует рассказать о нем широкой аудитории. Кроме того, можно использовать акции и скидки, поскольку потребители охотнее будут приобретать товары, которыми еще никогда не пользовались, по сниженной цене [37, с. 61].

Также для привлечения клиентов к новому ассортименту можно проводить презентации, мастер-классы, организовывать консультации специалистов по вопросам использования продукта. Например, организация встреч, где косметолог рассказывает о новых трендах в косметологии, а также знакомит клиентов с новыми продуктами [23].

Для нового ассортимента также важна выкладка товаров. Необходимо обеспечить выгодное расположение товаров на полках для того, чтобы покупатель обязательно их увидел, и смог самостоятельно с ним познакомиться [10, с.121].

При наличии у компании нескольких торговых точек, необходимо определить, в каких из них новые товары будут более востребованы. В разных торговых точках поток клиентов может быть различным, а, следовательно, разным будет и спрос [34, с. 22].

Следует отметить, что существует несколько эффективных стратегий продвижения нового ассортимента:

- стратегия проникновения на рынок, которая предполагает расширение ассортимента за счет товаров, уже пользующихся спросом на рынке. Например, добавление известных брендов средств от простуды и гриппа в категорию лекарственных препаратов;
- стратегия диверсификации, которая предполагает добавление новых категорий товаров, не связанных с основным направлением бизнеса. Например, аптека вводит в ассортимент уходовую косметику или средства гигиены;
- стратегия развития ассортимента, предполагает обновление и улучшение существующего ассортимента, например, дополнение ассортимента лекарственных препаратов новыми более современными средствами;
- стратегия снижения затрат, предполагает расширение ассортимента за счет бюджетных категорий товаров, например, продажа дешевых аналогов лекарственных препаратов известных брендов;
- стратегия инноваций, предполагает дополнение ассортимента принципиально новыми товарами, которые позволяют удовлетворять существующие запросы потребителей. Например, добавление в ассортимент аптеки парафармацевтических товаров и диабетических продуктов;
- стратегия создания внутренней конкуренции, предполагает добавление в ассортимент товаров той же категории, но другого производителя. Например, дополнения ассортимента средствами от кашля или простуды нового бренда [39, с. 271].

Выбор стратегии определяется целями расширения ассортимента, целевой аудиторией, текущим финансовым положением компании, уровнем конкуренции и другими факторами, которые требуют предварительного анализа для выбора оптимального варианта стратегии [5].

Расширение ассортимента продукции всегда связано с риском, поэтому необходимо заранее определить возможные проблемы и разработать мероприятия по их смягчению. В разделе бизнес-плана, посвященному оценке рисков и создание мер по их уменьшению, важно описать все риски, которые могут возникнуть при расширении ассортимента, а также описать концепцию при всех возможных вариантах развития событий. Следует отметить, что основными рисками при расширении ассортимента являются:

- дефицитный спрос на новые товары.
- значительные логистические и маркетинговые затраты.
- трудности с поставками.
- гиперконкуренция [41, с. 41].

В заключение можно сделать следующие выводы. Расширение ассортимента продукции является многокомпонентным процессом, поскольку требует тщательной подготовки, анализа и планирования. Бизнес-планирование позволяет определить цели и задачи расширения ассортимента продукции, обосновать выбор стратегии достижения поставленных целей, а также оценить потенциальные доходы и риски. Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, в котором содержится обоснование целесообразности расширения ассортимента продукции, выбора стратегии достижения поставленных целей, а также маркетинговый и финансовый планы, результаты оценки рисков и описание способов их снижения.

1.3. Методика анализа товарного ассортимента продукции предприятия

В настоящее время не существует единой методики анализа ассортимента продукции. Для этих целей наиболее часто используются пять базовых методов: ABC-анализ; анализ рентабельности; метод Дибба-Симкина; анализ совместных покупок; анализ по адаптированной матрице BCG Бостонской консалтинговой группы).

При использовании АВС-анализа продукция ранжируется по заранее определенным параметрам. Каждый вид продукта, который входит в ассортимент, относится к группе А, В или С в зависимости от его вклада в общий объем продаж и прибыль.

Продукты, отнесенные к группе «А», составляют небольшой процент ассортимента (20%), но приносят большую часть выручки (80%). В группу «В» входят товары со средним уровнем важности для компании (30% в структуре ассортимента и 15% в структуре прибыли), к группе «С» относят наименее значимые для компании продукты (50-60% в структуре ассортимента и 5% в структуре прибыли). Такое деление позволяет сосредоточиться на продуктах, которые оказывают наиболее существенное влияние на прибыль компании.

АВС-анализ начинается с определения объема продаж для каждого продукта, после чего продукция ранжируется по убыванию. Важно не только учитывать объем продаж, но и оценивать маржу для определения вклада каждого продукта в итоговый результат. Полученные данные могут использоваться для оптимизации запасов, повышения эффективности планирования закупок и совершенствования маркетинговой стратегии [1, с. 60].

Кроме того, результаты АВС-анализа могут использоваться для разработки программ лояльности и акций, ориентированных на наиболее прибыльные продукты, что будет способствовать росту продаж. Использование этого метода позволит компании более гибко реагировать на изменения рынка и адаптировать ассортимент под потребности клиентов [8, с. 96].

Также с помощью АВС-анализа можно идентифицировать пересечения между продуктами, что можно использовать в кросс-продажах и увеличении среднего чека. Например, товары группы «А» можно рекомендовать вместе с менее популярными продуктами группы «В» или «С», тем самым повышая

спрос на последние. Это создает дополнительные возможности для увеличения прибыли и улучшения оборачиваемости запасов [35, с. 172].

Для проведения ABC-анализа используются таблицы, например, в программе MicrosoftExcel, а также сведения о продажах за определенный период времени.

Существенным недостатком ABC-анализа является одномерность, то есть можно проанализировать только один параметр (долю в прибыли). Поэтому его используют в совокупности с другими методами, например, XYZ-анализом, который позволяет классифицировать продукты в зависимости от спроса [22, с. 115].

XYZ-анализ основан на принципе, согласно которому не все продукты имеют одинаковую предсказуемость спроса. При использовании этого метода продукты делятся на три группы: X, Y и Z. При этом в группу «X» входят продукты с устойчивым и предсказуемым спросом, в группу «Y» входят продукты с умеренной волатильностью спроса, а к группе Z относят продукты с непредсказуемым спросом.

Критерием для XYZ-анализа может выступать количество проданного продукта за определенный период, спрос на продукт, количество покупок.

XYZ-анализ начинается с определения уровня спроса на продукт. Для этого рассчитывается коэффициент вариации по каждому продукту или товарной группе. Коэффициент вариации определяется отклонением спроса на продукт от среднего значения. Высокое значение коэффициента вариации означает стабильность спроса на продукт [16, с. 185].

В зависимости от полученных значений коэффициента вариации продукт относится к одной из трех групп. В группу «X» относят продукты, характеризующиеся стабильным спросом (коэффициент вариации – 0-10%), в группу «Y» входят товары с сезонным спросом (коэффициент вариации – 10-25%), к группе «Z» относят товары с непредсказуемым (случайным) спросом (коэффициент вариации превышает 25%).

Коэффициента вариации (V) рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (1)$$

где, σ – среднее квадратическое отклонение;

\bar{x} – средний показатель объема продаж;

x_i – полный объем продаж продукта за анализируемый период;

n – количество отрезков в периоде [42, с. 180].

При осуществлении XYZ-анализа в программе MicrosoftExcel для расчета коэффициента вариации используются следующие функции:

- для расчета среднего квадратичного отклонения: функция «СТАНДОТКЛОНП»;
- для расчета среднего арифметического: функция «СРЗНАЧ».

Коэффициент вариации рассчитывается для каждого продукта, который входит в ассортимент, поэтому формулу следует прописать в каждой строке таблицы, относящейся к этому товару. Массивом данных для каждого продукта являются все числовые значения в ячейках его строки, то есть все показатели продаж за выбранный период времени.

ABC/XYZ-анализ является кросс-методом, объединяющий два рассмотренных выше вида анализа. Результатом такого анализа является распределение продуктов по девяти группам: АХ – высокий удельный вес в структуре прибыли, стабильный спрос; АY – высокий удельный вес в структуре прибыли, нестабильный спрос; АZ – высокий удельный вес прибыли, непредсказуемый спрос; ВХ – средний удельный вес в структуре прибыли, стабильный спрос; ВY – средний удельный вес в структуре прибыли, нестабильный спрос; ВZ – средний удельный вес в структуре прибыли, непредсказуемый спрос; СХ – незначительный удельный вес в структуре прибыли, стабильный спрос; СY – незначительный удельный вес в структуре прибыли, нестабильный спрос; СZ – незначительный удельный вес в структуре прибыли, непредсказуемый спрос [38, с. 174].

Анализ рентабельности позволяет определить показатели рентабельности при различных вариантах ассортимента продукции и сравнить их. Для расчета рентабельности соотносят затраты на продажу (производство) продукции с выручкой.

Рентабельность продукта (ROM) рассчитывается по формуле:

$$ROM = \frac{\Pi}{Z} \times 100\%, \quad (2)$$

где, Π – прибыль от продаж продукта;

Z – затраты на производство (продажу) продукта [8, с. 97].

В основе метода Дибба-Симкина лежит оценка данных, которые характеризуют прибыль от продаж и себестоимость продукции (без учета управленческих и коммерческих расходов). С учетом соотношения продаж и себестоимости каждый продукт в рамках ассортимента относится к одной из четырех групп: группа А, группа В1, группа В2, группа С [13].

В группу «А» входят продукты, которые приносят самый высокий доход компании. Эти продукты считаются наиболее перспективными и именно на них следует ориентироваться при расширении ассортимента.

В группу «В1» входят продукты с высоким объемом продаж. Поэтому для обеспечения роста прибыли компании следует увеличивать доходность продуктов этой группы. В данном случае даже небольшое увеличение доходности приведет к значительному росту прибыли.

В группу «В2» входят продукты с высоким уровнем рентабельности, поэтому следует сосредоточиться на стимулировании продаж этих продуктов с использованием акций и скидок. Как правило, продукты этой группы отличаются превышением темпов роста продаж над темпами роста прибыли.

В группу «С» входят продукты наименее ценные для компании, требующие тщательного анализа, который позволит определить, какие из них

можно заменить на продукты с более высокой рентабельностью, а от каких следует отказаться [30, с. 64].

Анализ ассортимента с использованием метода Дибба-Симкина позволит компании выделить в ассортименте приоритетные продукты и определить направления их развития. Информационной базой при использовании этого метода служат данные о динамике продаж и себестоимости продукции (без учета постоянных затрат).

Метод анализа совместных покупок позволяет выявить связь между продуктами, которая создается при их взаимном дополнении для удовлетворения какой-либо потребности или устойчивого потребительского поведения, то есть поведения покупателей, приобретающих эти продукты одновременно [12].

Для анализа совместных покупок используется анализ кассовых чеков, в которых зафиксированы единовременно совершенные покупки, а затем строится матрица частоты совместных покупок, где итоговые значения показывают, сколько раз был приобретен продукт в разных покупках.

Этот метод позволяет оценить интенсивность связи между продуктами и обосновать решение о сохранении продукта в ассортименте, если его динамика его продаж невысока, но его наличие в ассортименте, побуждает потребителей совершать совместные покупки [40, с. 45].

Анализ по адаптированной матрице BCG позволяет выявить приоритеты товарных единиц в общем ассортименте продукции компании. Для построения матрицы используются две оси (Х – отражает удельный вес продукта в общем объеме продаж, Y – отражает темпы роста продаж продукта). В результате различных комбинаций этих характеристик, продукты классифицируются на четыре категории: звезды, дойные коровы, трудные дети и собаки [15].

В группу «звезды» входят наиболее прибыльные продукты, отличающиеся не только высоким удельным весом прибыли, но и высокими темпами ее роста. В группу «дойные коровы» входят продукты со стабильно

высоким удельным весом прибыли, но низкими темпами роста продаж. В группу «трудные дети» входят продукты с небольшим удельным весом прибыли, но высокими темпами роста продаж. В группу «собаки» входят продукты с низким удельным весом прибыли, в общем, ее объеме и низкими темпами роста продаж [45, с. 712].

Для каждой из указанных выше групп продуктов существует своя стратегия. Так, например, для группы продуктов «дойные коровы» подходят минимальные вложения при максимальной отдаче, то есть стратегия «сбор урожая». Группа «звезды», напротив, требует вложений для поддержания спроса. Если продукты, отнесенные к группе «собаки», не являются сопутствующими товарами, рекомендуется исключить их из ассортимента [29, с. 15].

Следует отметить, что правильное применение матрицы BCG требует регулярного обновления данных и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В заключении можно сделать следующие выводы. Для анализа ассортимента продукции используются пять основных методов: ABC-анализ; анализ рентабельности; метод Дибба-Симкина; анализ совместных покупок; анализ по адаптированной матрице BCG.

ABC-анализ позволяет разделить товары на три категории исходя из их ценности для деятельности компании и выявить наиболее прибыльные из них. ABC-анализ часто дополняется XYZ-анализом, который позволяет разделить товары на следующие группы: X (стабильный спрос), Y (переменный спрос), и Z (непредсказуемый спрос). Объединение результатов ABC и XYZ-анализа, позволяет оценить эффективность формирования ассортимента и принимать решения по его изменению.

Анализ рентабельности позволяет оценить прибыль, которую приносит компании каждый товар. Этот вид анализа позволяет определить, какие позиции необходимо оставить в ассортименте, а какие лучше исключить с целью повышения общей эффективности деятельности компании.

Метод Дибба-Симкина основан на расчете потенциального влияния каждого товара на объем продаж и размер прибыли.

Анализ совместных покупок и адаптированная матрица BCG позволяют выявить взаимосвязи между товарами и оценить их позиции на рынке. Первый метод позволяет исследовать привычки и предпочтения потребителей, а второй позволяет определить, конкурентоспособность каких товаров необходимо поддерживать, а какие лучше исключить из ассортимента.

Стоит отметить, что в отличие от оригинальной матрицы BCG, скорректированная версия позволяет учесть специфику конкретного рынка и может дополняться новыми критериями, что делает ее более универсальной и актуальной для современных условий. Кроме того, адаптированная матрица позволяет учесть различия в жизненном цикле продуктов и улучшить маркетинговую и инвестиционную стратегии.

Выбор метода анализа ассортимента зависит от множества факторов, включая цели исследования, характер продукции и особенности рынка. Прежде всего, важно определить, что именно будет анализироваться (структура ассортимента, ликвидность или рентабельность товаров). Если цель анализа заключается в выявлении наиболее прибыльных товарных позиций, то следует оценивать и анализировать показатели объема продаж, прибыли и рентабельности. Для категорий товаров с высоким уровнем конкуренции необходимо использовать такие методы, как ABC- или XYZ-анализ. Использование рассмотренных выше методов позволит компании в короткие сроки адаптировать ассортимент к изменениям предпочтений потребителей и ситуации на рынке.

2 Анализ деятельности ООО «Мед-Сервис» и предпосылок реализации проекта по расширению ассортимента продукции

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Мед-Сервис»

Общество с ограниченной ответственностью «Мед-Сервис» (далее – ООО «Мед-Сервис») зарегистрировано 28.02.2003 года по адресу: Самарская область, город Тольятти, ул. Юбилейная, д. 5. С 01.08.2016 г. состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства как микропредприятие.

Основным видом деятельности ООО «Мед-Сервис» в соответствии с ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийским классификатором видов экономической деятельности», утвержденным Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст (далее – ОКВЭД), является торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках) (код по ОКВЭД 47.73). Дополнительные видами деятельности ООО «Мед-Сервис» является торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.74), торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.75). ООО «Мед-Сервис» является аптекой, предлагающей широкий ассортимент лекарственных препаратов, медицинских изделий и товаров для здоровья. ООО «Мед-Сервис» стремится обеспечить потребителей качественными и доступными лекарственными средствами, а также предложить своим клиентам профессиональную консультацию по их использованию.

В ООО «Мед-Сервис» работают квалифицированные провизоры и фармацевты, готовые проконсультировать покупателей по вопросам использования лекарственных средств (дозировки, побочных эффектов и

взаимодействия с другими препаратами). Организационная структура ООО «Мед-Сервис» представлена на рисунке 1.

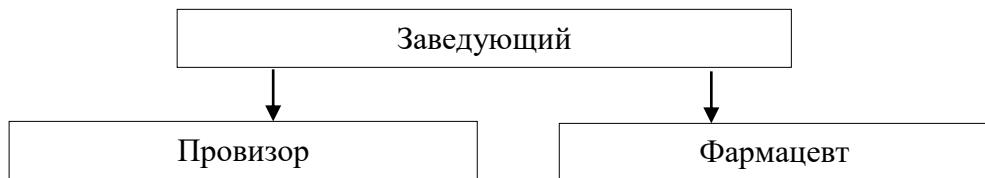


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Мед-Сервис»

Из данных, представленных на рисунке 1, следует, что организационная структура аптеки состоит из заведующего, фармацевта и провизора. Следовательно, она относится к линейно-функциональному типу. В такой структуре заведующий аптекой осуществляет общее руководство и несет ответственность за все аспекты ее деятельности. Фармацевт и провизор выполняют свои функциональные обязанности, связанные с приемом, хранением, отпуском и изготовлением лекарственных средств, а также консультированием покупателей.

Линейная структура управления в данном случае представлена вертикалью «заведующий-фармацевт/проводор», где заведующий дает прямые указания и контролирует их выполнение. Функциональная структура проявляется в разделении труда между фармацевтами и провизорами, каждый из которых отвечает за определенный набор задач, требующих специализированных знаний и навыков.

Линейно-функциональная структура управления обладает как преимуществами, так и недостатками. Такая структура позволяет эффективно использовать специализированные знания и опыт, обеспечивая более глубокую проработку проблем и повышение качества управленческих решений. Одним из ключевых преимуществ линейно-функциональной структуры является четкое разделение ответственности и полномочий. Каждый сотрудник четко знает, кому он подчиняется и за что отвечает, что

способствует повышению дисциплины и исполнительности. Функциональные специалисты, в свою очередь, могут сосредоточиться на выполнении своих должностных обязанностей по изготовлению, приему и отпуску продукции.

Однако линейно-функциональная структура управления не лишена недостатков, основным из которых является возможность возникновения конфликтов между линейными руководителями и функциональными специалистами. Линейные руководители, принимая управленческие решения, могут не принимать во внимание рекомендации функциональных специалистов, что может привести к ошибочным решениям и снижению эффективности деятельности аптеки. С другой стороны, функциональные специалисты могут проявлять излишнюю независимость и не учитывать в своей работе общие цели деятельности аптеки, концентрируясь только на выполнении своих узкоспециализированных задач.

Кроме того, линейно-функциональная структура недостаточно гибкая и адаптивная, что не позволяет оперативно реагировать на изменения рыночных условий и (или) предпочтений потребителей. В такой структуре процесс принятия решений может занимать много времени по причине необходимости согласования между различными функциональными подразделениями (специалистами), что, в свою очередь, может привести к упущенными возможностям, снижению конкурентоспособности, а, следовательно, и прибыли.

Для ООО «Мед-Сервис» линейно-функциональная структура является оптимальной, поскольку аптека является небольшой с ограниченным количеством сотрудников. В такой аптеке линейно-функциональная организационная структура позволяет обеспечить четкое распределение ответственности, оперативность в принятии решений и возможность гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Руководителем аптеки является заведующий, который выполняет функции бухгалтера, занимается приемкой товара, осуществляет контроль

сроков годности лекарственных средств и медицинских изделий. В его обязанности входит снабжение наличия необходимых препаратов, руководство сотрудниками и поддержание порядка в аптеке.

Заведующий также отвечает за соблюдение лицензионных требований и требований законодательства, включая ведение необходимой документации и отчетности. Также он проверяет качество обслуживания клиентов и принимает меры по его улучшению, а также находит компромиссы в конфликтных ситуациях.

Важной частью работы заведующего является коммуникация с поставщиками, заключение договоров и контроль за своевременной оплатой счетов. Заведующий проверяет ассортимент аптеки, выявляет наиболее востребованные позиции и принимает решения о закупке необходимых товаров.

Кроме того, заведующий отвечает за обучение и повышение квалификации персонала, проведение инструктажей и аттестаций и во многом определяет эффективность работы аптеки, а также качество услуг, предоставляемых потребителям.

В обязанности провизора и фармацевта входит консультирование посетителей аптеки по вопросам использования лекарственных средств. Провизоры участвуют в формировании ассортимента аптеки, отслеживают спрос на различные лекарства и анализируют предложения поставщиков. Фармацевт ведет учет лекарственных средств и контролирует соблюдение правил их хранения.

Кадровая политика в аптеке ООО «Мед-Сервис» направлена на создание профессионального коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи и обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов. В основе кадровой работы лежат принципы справедливости, открытости, взаимного уважения и непрерывное обучение персонала. В ООО «Мед-Сервис» сотрудникам предоставляются возможности для повышения квалификации, в частности, возможности участия в семинарах,

тренингах и конференциях. Система мотивации ООО «Мед-Сервис» включает различные виды материального и нематериального стимулирования. Сотрудникам начисляются премии, размер которых зависит от результатов их работы.

Стиль руководства аптеки ООО «Мед-Сервис» можно отнести к демократическому с элементами авторитарного. Сотрудники аптеки участвуют в процессе принятия решений. Руководство аптеки стремится учитывать мнение каждого члена коллектива. В ООО «Мед-Сервис» регулярно проводятся собрания, на которых обсуждаются текущие задачи и предложения по улучшению работы аптеки. Однако, окончательное решение по основным вопросам работы аптеки (утверждение бюджета, выбор поставщиков и расширение ассортимента) принимает заведующий аптекой.

Анализ информационной системы аптеки позволяет сделать вывод о том, что в ней имеются как сильные стороны, так и слабые места, требующие совершенствования. К сильным сторонам можно отнести отлаженный процесс учета товарно-материальных ценностей, который позволяет обеспечить своевременное поступление и отпуск продукции, а также частично автоматизированный процесс взаимодействия с поставщиками.

Систему внутренних коммуникаций также можно отнести к сильным сторонам, поскольку в аптеке используются базовые средства обмена информацией между специалистами, такие как электронная почта и общий чат в мессенджере «Telegram», позволяющие оперативно решать текущие задачи. Существующая система коммуникаций позволяет сотрудникам аптеки обеспечить оперативную передачу информации, а заведующему аптеки – координировать действия сотрудников, что положительно сказывается на скорости и качестве обслуживания клиентов, а, следовательно, и на эффективности работы аптеки в целом. Процесс делопроизводства в аптеке не полностью автоматизирован, но ведется необходимая документация, которая соответствует требованиям действующего законодательства и отраслевых стандартов.

Однако внешние коммуникации аптеки с клиентами и контролирующими органами требуют совершенствования. В частности, в аптеке отсутствует полноценная система онлайн-консультирования, обратная связь с клиентами недостаточно оперативная, а взаимодействие с контролирующими органами преимущественно осуществляется в бумажной форме, что требует значительных временных затрат. В целом, информационная система управления аптеки достаточно эффективна для поддержания операционной деятельности, но требует совершенствования, особенно в части взаимодействия с клиентами.

Управление проектами в аптеке осуществляется заведующим, который несет ответственность за их разработку и реализацию. Заведующий в аптеке руководит проектами и координирует работу фармацевтов и провизоров, принимающих участие в их реализации. Задачей заведующего в данном случае является обеспечение эффективного использования ресурсов, соблюдения сроков и достижения поставленных целей в рамках выделенного бюджета. В аптеке ООО «Мед-Сервис» осуществлялись различные проекты, включая внедрение нового программного обеспечения для учета лекарственных средств и контроля запасов продукции. Заведующий аптекой проводит совещания с сотрудниками, участвующими в реализации проектов, для обсуждения текущей ситуации, выявления проблем и поиска путей их решения. На таких совещаниях анализируются ключевые показатели эффективности, такие как увеличение объемов продаж, снижение операционных затрат, улучшение качества обслуживания клиентов.

В процессе управления проектами также проводится оценка соответствия реализуемых мероприятий стратегическим целям аптеки, а также оценивается эффективности использования ресурсов в процессе реализации проекта (персонал, финансовые средства и материальные запасы). Результаты анализа используются для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности работы по реализации проекта. Кроме того, проводится оценка удовлетворенности клиентов

реализуемыми в рамках проекта мероприятиями. Заведующий аптекой совместно с другими сотрудниками аптеки проводит опросы и собирает отзывы клиентов о новых услугах и продуктах, предлагаемых аптекой. Эта информация используется для внесения изменений в проект. Важной задачей анализа является оценка эффективности работы персонала.

Контроль реализации проекта осуществляется заведующим аптекой и позволяет ему отслеживать отклонения фактических показателей реализации проекта от плановых, а также оценивать качество выполнения проектных работ. В случае выявления проблем принимаются меры по их устраниению. После завершения проекта проводится анализ достигнутых результатов.

Таким образом, управление проектами в аптеке ООО «Мед-Сервис» представляет собой комплексный процесс, направленный на достижение стратегических целей аптеки, повышение ее конкурентоспособности и улучшение качества обслуживания клиентов. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мед-Сервис» представлен в таблице 1. Источником информации для проведения анализа послужили данные бухгалтерской отчетности ООО «Мед-Сервис» (Приложение А, таблица А.1-А.2).

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мед-Сервис»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм. (-/+)	Темп прироста, %	Абс. изм. (-/+)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	18 957	20 273	21 257	1 316	6,94	984	4,85
Себестоимость продаж, т. р.	17 715	18 748	18 836	1 033	5,83	88	0,47
Валовая прибыль (убыток), т. р.	1 242	1 525	2 421	283	22,79	896	58,75
Управленческие расходы, т. р.	0	0	0	0	0,00	0	0,00

Продолжение таблицы 1

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм. (-/+)	Темп прироста, %	Абс. изм. (-/+)	Темп прироста, %
Коммерческие расходы, т. р.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	1 242	1 525	2 421	283	22,79	896	58,75
Чистая прибыль, т. р.	844	970	2 051	126	14,93	1 081	111,44
Основные средства, т. р.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Оборотные активы, т. р.	1 557	2 016	2 221	459	29,48	205	10,17
Среднесписочная численность ППП, чел.	3	3	3	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	1 872	1 944	2 016	72	3,85	72	3,70
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	6 319	6 758	7 086	439	6,94	328	4,85
Среднегодовая заработка работающего, т. р.	624	648	672	24	3,85	24	3,70
Фондоотдача, т. р.	1 895,7	2 027,3	2 125,7	132	6,94	98	4,85
Оборачиваемость активов, раз	12,18	10,06	9,57	-2,12	-17,41	-0,49	-4,82
Рентабельность продаж, %	6,55	7,52	11,39	0,97	14,82	3,87	51,41
Рентабельность производства, %	7,01	8,13	12,85	1,12	16,02	4,72	58,01
Затраты на рубль выручки	93	92	89	-1	-1,04	-4	-4,18

Из данных, представленных в таблице 1, следует, что на протяжении всего анализируемого периода в аптеке наблюдается устойчивая тенденция роста выручки, который составил: за период 2022-2023 гг. – 1 316 т. р. или 6,94%; за период 2023-2024 гг. – 984 т. р. или 4,85%. Рост валовой прибыли

составил: за период 2022-2023 гг. – 283 т. р. или 2,79%; за период 2023-2024 гг. – 896 т. р. или 58,75%. Рост валовой прибыли в анализируемом периоде обусловлен ростом выручки, а также снижением удельного веса себестоимости в ее структуре. Следует отметить, что снижение себестоимости свидетельствует о повышении эффективности управления затратами.

Рост прибыли от продаж за анализируемый период соответствует росту валовой прибыли в этом же периоде, поскольку в ООО «Мед-Сервис» отсутствуют управленческие и коммерческие расходы.

Рост чистой прибыли составил: за период 2022-2023 гг. – 126 т. р. или 14,93%; за период 2023-2024 гг. – 1 081 т. р. или 111,44%, что обусловлено ростом прочих доходов. Увеличение чистой прибыли аптеки свидетельствует о повышении эффективности работы аптеки и оценивается положительно.

Стоимость основных средств на протяжении всего анализируемого периода не изменилась. Это свидетельствует об отсутствии новых приобретений, выбытий или переоценок объектов основных средств за анализируемый период. Следует отметить, что отсутствие изменений также может свидетельствовать о нежелании руководства ООО «Мед-Сервис» вкладывать средства в обновление и модернизацию производственных фондов, что может привести к износу оборудования, снижению производительности и, в конечном итоге, к ухудшению качества услуг и снижению конкурентоспособности аптеки.

Фонд оплаты труда персонала на протяжении всего анализируемого периода имеет положительную тенденцию к росту. На конец 2024 г. среднегодовая заработная плата работника ООО «Мед-Сервис» составляет 672 т. р., а среднемесячная – 56 т. р., что ниже средней заработной платы по отрасли на 4,1 т. р.

Фондоотдача на протяжении всего анализируемого периода имеет положительную тенденцию к росту, который за период 2022-2023 гг. составил 132 т. р. или 6,94%, а за период 2023-2024 гг. – 98 т. р. или 4,85%.

Рост фондоотдачи свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств аптеки, что характеризуется положительно.

Оборачиваемость оборотных активов имеет отрицательную тенденцию к снижению, которое на конец 2023 г. составило 17,41%, а, на конец 2024 г. – 4,82%. Такая тенденция обусловлена превышением темпов роста стоимости оборотных активов над темпами роста выручки. Снижение оборачиваемости оборотных активов свидетельствует о замедлении скорости их превращения в денежные средства, что обусловлено увеличением запасов готовой продукции на складе. Следует отметить, что снижение эффективности использования оборотных средств может привести к росту затрат на финансирование оборотных активов, а, следовательно, к увеличению кредиторской задолженности и снижению ликвидности баланса аптеки.

На протяжении всего анализируемого периода в ООО «Мед-Сервис» наблюдается положительная тенденция роста рентабельности продаж и рентабельности продукции, а также снижения затрат на один рубль выручки. Улучшение показателей рентабельности говорит о том, что ООО «Мед-Сервис» эффективно использует ресурсы и осуществляет текущую деятельность.

Положительная динамика основных экономических показателей свидетельствует о финансовой устойчивости и прибыльности аптеки.

В заключение можно сделать следующие основные выводы. ООО «Мед-Сервис» является аптекой и зарегистрировано как микропредприятие, которое функционирует на рынке 22 года. Организационная структура аптеки состоит из заведующего, фармацевта и провизора. Следовательно, она относится к линейно-функциональному типу. В такой структуре заведующий аптекой осуществляет общее руководство и несет ответственность за все аспекты ее деятельности. Фармацевт и провизор выполняют обязанности, связанные с приемом, хранением, отпуском и изготовлением лекарственных средств, а также консультированием покупателей.

Для ООО «Мед-Сервис» линейно-функциональная является оптимальной, поскольку аптека является небольшой с ограниченным количеством сотрудников. В такой аптеке линейно-функциональная организационная структура позволяет обеспечить четкое распределение ответственности, оперативность в принятии решений и возможность гибко реагировать на изменения внешней среды. Стиль руководства аптеки ООО «Мед-Сервис» сочетает элементы демократического и авторитарного подходов, что позволяет эффективно управлять ресурсами, поддерживать высокий уровень сервиса, сохраняя при этом благоприятный психологический климат в коллективе.

Информационная система ООО «Мед-Сервис» весьма эффективна для осуществления операционной деятельности, но требует оптимизации для конкурентного роста и эффективности работы аптеки. Ключевым направлением развития должно стать повышение эффективности внешних коммуникаций и использование современных инструментов для работы с клиентами и регулирующими органами. Проектное управление в аптеке ООО «Мед-Сервис» представляет собой комплексный процесс, направленный на реализацию стратегических целей аптеки, повышение ее конкурентоспособности и улучшение стандартов обслуживания клиентов. Благодаря оптимальному управлению проектами аптека успешно развивается и адаптируется к изменяющимся условиям рынка, что является результатом четкой работой коллектива и профессионализма заведующего аптекой.

Анализ основных экономических показателей ООО «Мед-Сервис» свидетельствует о том, что аптека является прибыльной, рентабельной и эффективно использует имеющиеся ресурсы.

2.2 Анализ фармацевтического рынка

Фармацевтический рынок России состоит из двух основных сегментов: коммерческого (аптечные продажи лекарственных препаратов и парафармацевтики без учета продаж по Программе льготного лекарственного обеспечения) и государственного (аптечные продажи лекарственных препаратов по программам высокозатратных нозологий, обеспечения необходимыми лекарственными средствами, льготного лекарственного обеспечения отдельных категорий граждан, а также реализацию через лечебно-профилактические учреждения).

Динамика объема коммерческого рынка лекарственных препаратов России за период 2021-2024 гг. представлена на рисунке 2.

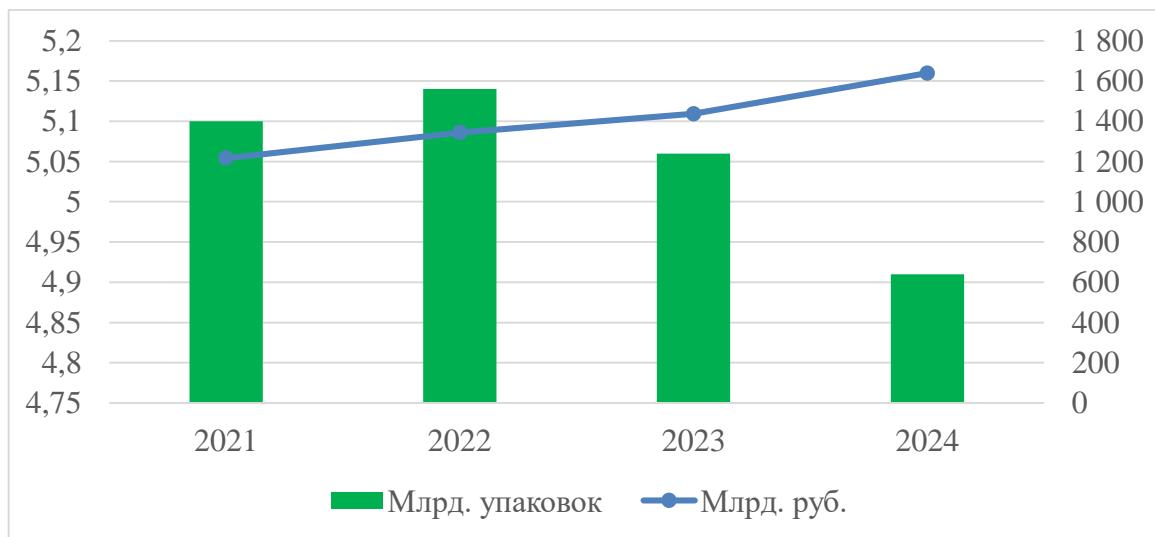


Рисунок 2 – Динамика объема коммерческого рынка лекарственных препаратов за период 2021-2024 гг. [33]

Из данных, представленных на рисунке 2, следует, что объем коммерческого фармацевтического рынка в стоимостном выражении увеличился на 422 миллиарда рублей за анализируемый период. При этом самый высокий рост зафиксирован в 2024 г., ситуация изменилась после пандемии коронавируса и начала специальной военной операции. Такая

динамика обусловлена ростом доходов населения и высокой инфляцией. Эти факторы способствовали росту спроса на более дорогостоящие препараты, а, следовательно, и росту объема продаж в денежном выражении.

В натуральном выражении фармацевтический рынок продемонстрировал отрицательную динамику, снижение за период 2021-2024 гг. составило 0,19 млрд. упаковок, что обусловлено сокращением потребления ряда препаратов, вызванным, в свою очередь, стабилизацией эпидемиологической обстановки после пиковых значений пандемии COVID-19 в 2020-2021 гг.

Однако, несмотря на снижение в натуральном выражении, объем рынка в стоимостном выражении увеличился на 422 млрд. руб. Это обусловлено ростом цен на лекарственные препараты в связи с ростом инфляции и цен на продукцию, иностранных производителей, а также увеличению доли препаратов, отпускаемых по рецепту.

Дополнительным фактором, влияющим на структуру фармацевтического рынка, является реализация государственных программ поддержки отечественных производителей и стимулирования импортозамещения, что изменило соотношение между импортными и российскими препаратами в пользу последних.

Динамика объема государственного сегмента фармацевтического рынка лекарственных препаратов России за период 2021-2024 гг. представлена на рисунке 3. Из данных, представленных на рисунке 3, следует, что объем государственного сегмента фармацевтического рынка России в стоимостном выражении увеличился на 205 млрд. руб., а в натуральном выражении, напротив, снизился на 0,13 млрд. упаковок. Такая динамика указывает на значительный рост средневзвешенной стоимости лекарственных препаратов, закупаемых государством. Это обусловлено ростом инфляции, изменениями в структуре закупок в сторону более дорогих препаратов, а также изменения в валютных курсах, поскольку значительная часть фармацевтической продукции импортируется.

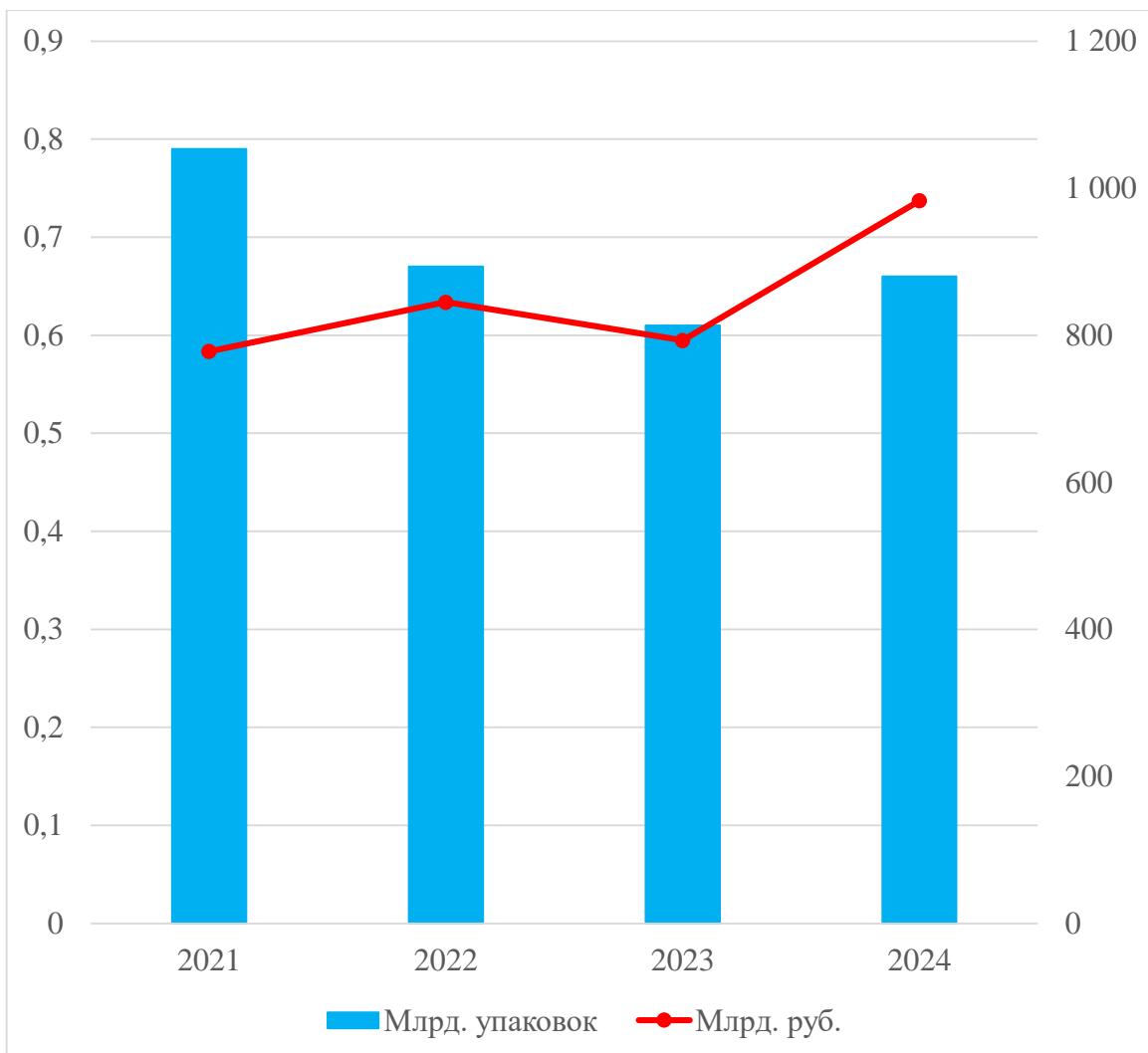


Рисунок 3– Динамика объема государственного сегмента фармацевтического рынка лекарственных препаратов за период 2021-2024 гг.[33]

Увеличение расходов государства на лекарственное обеспечение при одновременном снижении количества закупленных упаковок может свидетельствовать о повышении доступности дорогостоящих препаратов для льготных категорий граждан. Структура фармацевтического рынка России в 2024 г. в стоимостном выражении представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура фармацевтического рынка (в стоимостном выражении) России в 2024 г. [33]

Из данных, представленных на рисунке 4, следует что, в структуре российского фармацевтического рынка в стоимостном выражении наибольший удельный вес (62,5%) занимает коммерческий сегмент, удельный вес государственного сегмента составляет 37,5%. При этом в структуре государственного сегмента наибольший удельный вес (18,9%) занимает льготное обеспечение.

Коммерческий сегмент, преобладающий на рынке, отличается высоким уровнем конкуренции, разнообразием препаратов, а также чувствительностью к колебаниям цен и маркетинговым стратегиям. Потребители этого сегмента самостоятельно принимают решения о покупке, основываясь на рекомендациях врачей, фармацевтов или личных предпочтениях.

Государственный сегмент меньше коммерческого по объему, но играет важную роль в предоставлении доступности лекарств для социально

уязвимых групп населения. Льготное обеспечение, являясь составляющей государственного сегмента, предоставляет лекарства бесплатно или с внушительной скидкой некоторым категориям граждан, например, инвалидам и пенсионерам.

Структура фармацевтического рынка России в натуральном выражении представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура фармацевтического рынка (в натуральном выражении) России в 2024 г. [33]

Из данных, представленных на рисунке 5, следует, что в структуре фармацевтического рынка 88,2% занимает коммерческий сегмент, а удельный вес государственного сегмента составляет лишь 11,8%. В структуре государственного сегмента преобладает клинический сегмент, удельный вес которого составляет 6,2%. Следовательно, ведущую роль в обеспечении населения лекарственными средствами играют коммерческие предприятия, обладающие развитой сетью аптек, активно продающие

лекарственные препараты на рынке и ориентированные на потребности потребителей.

Незначительная доля государственного сегмента свидетельствует о необходимости дальнейшего развития системы государственных закупок и обеспечения лекарствами льготных категорий граждан. Преобладание клинического сегмента в структуре государственного сегмента указывает на то, что для государства приоритетным направлением является обеспечение лекарствами стационарных лечебных учреждений.

Динамика объема розничного аптечного рынка России в ценах конечного потребителя за период 2021-2024 гг. представлена на рисунке 6.

Из данных, представленных на рисунке 6, следует, что за период 2021-2024 гг. объем розничного аптечного рынка в стоимостном выражении имеет тенденцию к росту. Так, сегмент рецептурных лекарственных средств (далее – ЛС (RX) увеличился на 272 млрд. р. или 43%, рост сегмента безрецептурных лекарственных средств (далее – ЛС (OTC)) составил 149 млрд. руб. или 25%, прочий ассортимент увеличился на 76 млрд. р. или 29%, сегмент БАД увеличился на 63 млрд. р. или 62%.

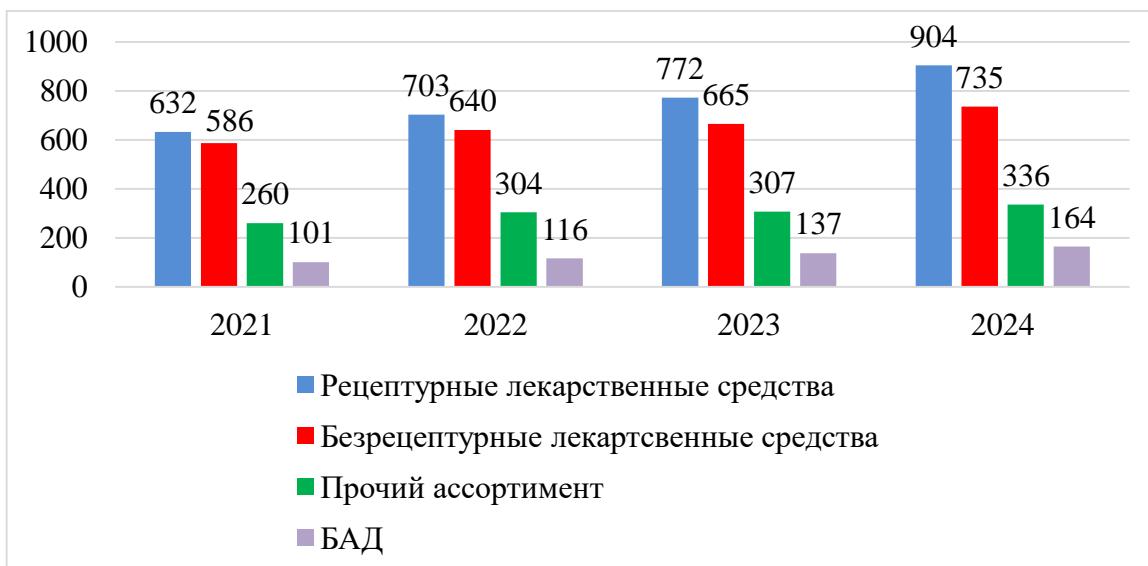


Рисунок 6 – Динамика объема розничного аптечного рынка России за период 2021-2024 гг., млрд. р.[33]

Общий объем розничного аптечного рынка за анализируемый период увеличился на 560 млрд. руб., что составляет 37% от объема рынка в 2021 году. Наибольший вклад в рост рынка внес сегмент рецептурных препаратов, что может быть обусловлено как увеличением заболеваемости, так и расширением перечня лекарственных средств, отпускаемых по рецепту.

Активный рост сегмента БАД свидетельствует о повышении интереса населения к профилактике заболеваний и поддержанию здоровья с помощью биологически активных добавок. Также это может быть связано с реализацией маркетинговых мероприятий производителями лекарственных препаратов и аптечными сетями, направленными на продвижение этой категории товаров.

Рост сегмента безрецептурных препаратов и прочего аптечного ассортимента отражает общую тенденцию к росту потребительских расходов на товары для здоровья и личной гигиены.

Динамика объема розничного аптечного рынка России в натуральном выражении за период 2021-2024 гг. представлена на рисунке 7.

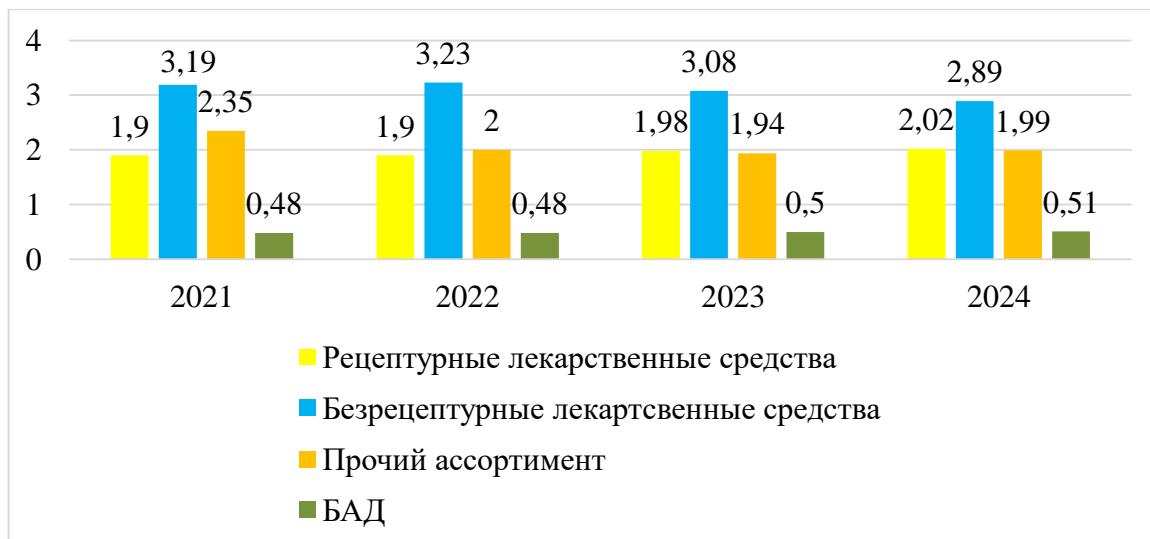


Рисунок 7 – Динамика объема розничного аптечного рынка России за период 2021-2024 гг., млрд. упаковок [33]

Из данных, представленных на рисунке 7, следует, что в натуральном выражении в объеме розничного аптечного рынка в двух сегментах наблюдается тенденция к росту. Так, за период 2021-2024 гг.: рост ЛС (RX) составил 0,12 млрд. упаковок или 6,32%, рост БАД составил 0,03 млрд. упаковок или 6,25%. Однако, в двух других сегментах наблюдается тенденция к снижению. Так, в сегменте ЛС (OTC) снижение составило 0,3 млрд. упаковок или 9,40%, прочий ассортимент снизился на 0,36 млрд. упаковок или 15,32%.

Снижение в сегменте ЛС (OTC) во многом обусловлено снижением платежеспособного спроса, а также усилением контроля за рекламой и продвижением безрецептурных препаратов.

Таким образом, анализ розничного аптечного рынка в натуральном выражении за период 2021-2024 гг. позволил выявить тенденцию роста спроса на рецептурные лекарственные препараты и биологически активные добавки, а также снижение спроса на безрецептурные препараты и прочий ассортимент. Такая тенденция обусловлена снижением платежеспособного спроса, поскольку потребители склонны экономить на менее важных категориях товаров. Однако рост спроса на рецептурные препараты указывает на увеличение заболеваемости населения.

По итогам 2024 г. в России функционирует более 80,9 тыс. аптек. Структура рынка России в 2024 г. по типу аптечных сетей представлена на рисунке 8. Из данных, представленных на рисунке 8, следует, что российский аптечный рынок представлен преимущественно федеральными и региональными аптечными сетями, удельный вес которых составляет 71,2% в общей структуре аптечного рынка. Удельный вес локальных сетей составляет 21,3%, а одиночные аптеки занимают 7,5% в общей структуре аптечного рынка. Преобладание крупных аптечных сетей на российском рынке обусловлено их экономической эффективностью, большими, по сравнению с локальными сетями, возможностями по проведению рекламных компаний, а

также более выгодными условиями сотрудничества с поставщиками и производителями лекарственных препаратов.



Рисунок 8 – Структура аптечного рынка по типу аптечных сетей в 2024 г. [33]

Федеральные сети, как правило, имеют развитую инфраструктуру, позволяющей охватывать немалую часть территории страны, что обеспечивает им преимущество в привлечении клиентов и увеличении объемов продаж. Следует отметить, что региональные аптечные сети достаточно успешно конкурируют с федеральными сетями за счет лучшего понимания локальных рынков и потребностей населения конкретных регионов. Региональные сети предлагают своим клиентам более индивидуальный подход к обслуживанию и гибкую ценовую политику, что позволяет им удерживать свою долю на рынке.

Локальные сети, несмотря на низкий удельный вес, играют важную роль в предоставлении доступности лекарственных препаратов для населения, особенно в малых населенных пунктах и отдаленных районах. Они предлагают оригинальный ассортимент товаров, который адаптируется к любым потребностям местного населения.

Малая доля одиночных аптек свидетельствует о высокой конкуренции на рынке и сложностях, с которыми сталкиваются малые предприятия в конкурентной борьбе. Однако, одиночные аптеки, как правило, могут компенсировать слабые стороны уникальным подходом к каждому клиенту и ловкостью в выполнении ассортиментной политики. В целом, структура аптечного рынка отражает склонность к укреплению и интеграции аптечного бизнеса, но при этом сохраняет разнообразие форматов, которые ориентированы на различные группы потребителей и географическое местоположение регионов[6].

В условиях современной фармацевтической индустрии, характеризующейся высоким уровнем конкуренции и широким ассортиментом продукции, целесообразное управление товарными запасами становится решающим фактором для обеспечения прибыльности и устойчивости аптечного бизнеса. ABC-анализ, основанный на принципе Парето (80/20), является одним из наиболее распространенных и действенных инструментов, позволяющих оптимизировать ассортиментную политику и сосредоточить ресурсы на наиболее значимых позициях. Этот метод позволяет разделить товары на три категории (A, B и C) в зависимости от их вклада в общий товарооборот, что дает возможность принимать взвешенные решения о закупках, ценообразовании и продвижении. ABC-анализ товарного ассортимента ООО «Мед-Сервис» представлен в таблице 2.

Из данных, представленных в таблице 2, следует, что к группе А отнесены лекарственные средства, медицинские изделия, специализированное питание (лечебное, детское, диетическое). Именно эти товары требуют особого внимания, поскольку формируют основную выручку. К группе В отнесены биологически активные добавки (БАДы), предметы и средства личной гигиены. Эту часть ассортимента необходимо поддерживать и контролировать, поскольку они приносят аптеке неплохую прибыль.

Таблица 2 – АВС-анализ товарного ассортимента ООО «Мед-Сервис»

Категория товара	Выручка (т. р.)	Доля выручки (%)	Кумулятивная доля (%)	Группа
Лекарственные средства	9 500	44,70	44,70	A
Медицинские изделия	3 500	16,46	61,16	A
Специализированное питание	2 800	13,17	74,33	A
Биологически активные добавки	2 000	9,41	83,74	B
Средства личной гигиены	1 500	7,06	90,80	B
Косметическая продукция	800	3,76	94,56	C
Продукция для ухода за больными	500	2,35	96,91	C
Дезинфицирующие средства	357	1,68	98,59	C
Минеральные воды	200	0,94	99,53	C
Медицинская посуда	100	0,47	100,00	C

К группе С отнесены парфюмерная и косметическая продукция, продукция для ухода за больными, дезинфицирующие средства, минеральные воды, медицинская посуда. Эти товары требуют анализа целесообразности нахождения в ассортименте или пересмотра ценовой политики и маркетинговых мероприятий, поскольку их продажи приносят аптеке минимальную прибыль.

XYZ-анализ позволяет разделить товары на три группы в зависимости от стабильности спроса и прогнозируемости продаж (таблица 3).

Таблица 3 –XYZ-анализ товарного ассортимента ООО «Мед-Сервис»

Категория товара	CV (%)	Группа
Лекарственные средства	3,13	X
Медицинские изделия	8,50	X
Специализированное питание (лечебное, детское, диетическое)	12,00	Y
Биологически активные добавки (БАДы)	18,00	Y
Предметы и средства личной гигиены	9,00	X
Парфюмерная и косметическая продукция	22,00	Y
Продукция для ухода за больными	30,00	Z
Дезинфицирующие средства	40,00	Z
Минеральные воды	28,00	Z
Медицинская посуда	50,00	Z

Из данных, представленных в таблице 3, следует, что к группе X: отнесены лекарственные средства, медицинские изделия, предметы и средства личной гигиены, следовательно, эти товары требуют минимального страхового запаса, поскольку возможна точная прогнозируемость их закупок.

К группе Y отнесены специализированное питание (лечебное, детское, диетическое), биологически активные добавки (БАДы), парфюмерная и косметическая продукция, следовательно, эти товары требуют среднего страхового запаса и учета сезонных колебаний.

К группе Z отнесены продукция для ухода за больными, дезинфицирующие средства, минеральные воды, медицинская посуда, следовательно, эти товары требуют максимального страхового запаса, поскольку сложно прогнозировать закупки. Кроме того, необходим постоянный мониторинг спроса и остатков этих товаров.

После проведения ABC- и XYZ-анализа необходимо объединить результаты для получения более полной картины и разработки стратегии управления ассортиментом (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица ABC/XYZ-анализа

-	X	Y	Z
A	Лекарства, медицинские изделия	Специальное питание	-
B	Предметы личной гигиены	БАДы, косметические средства	-
C	-	-	Товары для ухода за больными, дезинфицирующие средства, мин. вода, мед. посуда

Из данных, представленных в таблице 4, следует, что ООО «Мед-Сервис» можно предложить следующие рекомендации по каждой группе товаров.

AX (лекарственные средства, медицинские изделия): необходимо обеспечить постоянное наличие на складе товаров этой группы, оптимизировать затраты на хранение, использовать эффективные логистические схемы.

AY (специальное питание): следует прогнозировать спрос с учетом сезонности и других факторов, формировать оптимальный страховой запас.

BX (предметы личной гигиены): необходимо поддерживать наличие на складе товаров этой группы, проводить регулярный мониторинг продаж.

BY (БАДы, косметические средства): следует прогнозировать спрос с учетом сезонности и других факторов.

CZ (товары для ухода за больными, дезинфицирующие средства, минеральная вода, медицинская посуда): следует рассмотреть возможность исключения из ассортимента товаров этой группы или изменения маркетинговой стратегии и ценовой политики.

Для оценки перспектив развития деятельности ООО «Мед-Сервис» по производству лекарственных и косметологических средств по индивидуальным рецептам непосредственно в аптеке проведен SWOT-анализ (таблица 5).

Из данных, представленных в таблице 3, следует, что основными угрозами для ООО «Мед-Сервис» являются высокий уровень конкуренции, экономическая нестабильность в стране, влияние которой заключается, прежде всего, в снижении покупательской способности населения. Здесь следует подчеркнуть, что снижение доходов приводит к тому, что люди вынуждены экономить, в том числе и на лекарствах, отдавая предпочтение более дешевым аналогам или, при возможности, откладывая покупку.

Таблица 5—SWOT-анализ ООО «Мед-Сервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> — стабильное финансовое положение; — наличие квалифицированного персонала; — наличие площадей для организации рецептурно-производственного отдела; — удобное месторасположение; — приемлемый уровень цен; — наличие договоров с надежными поставщиками. 	<ul style="list-style-type: none"> — слабая рекламная деятельность; — отсутствие опыта маркетинговых исследований; — отсутствие маркетинговых мероприятий, позволяющих расширить клиентскую базу; — отсутствие дополнительных услуг; — наличие возможности финансирования проектов за счет собственных средств
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> — внедрение системы скидок и программ лояльности; — повышение информированности потенциальных клиентов о товарах и услугах; — разработка новых услуг; — повышение рекламной активности; — развитие онлайн-продаж и доставки 	<ul style="list-style-type: none"> — высокий уровень конкуренции; — экономическая нестабильность в стране; — рост инфляции и цен.

Вторым важным фактором, связанным с экономической нестабильностью в стране, является повышение цен на лекарственные препараты. Экономическая нестабильность часто сопровождается обесцениванием национальной валюты, что ведет к повышению цен на лекарства иностранных производителей, составляющих значительную часть ассортимента российских аптек. Кроме того, инфляция приводит к дополнительным расходам на логистику, аренду и других операционных затрат.

Для снижения угроз ООО «Мед-Сервис» необходимо модифицировать ассортимент предлагаемых товаров и услуг, что позволит уменьшить зависимость от колебаний спроса на определенные группы товаров и привлечь более широкую аудиторию.

В современных условиях важно активно развивать онлайн-продажи и доставку, что позволит аптеке ООО «Мед-Сервис» расширить географию обслуживания и снизить зависимость от посещаемости физической точки. Создание лояльной клиентской базы с помощью реализации программ

лояльности и индивидуальных предложений также будет способствовать удержанию существующих клиентов и привлечению новых в условиях экономической нестабильности.

Уменьшение затрат, включая пересмотр условий договоров с поставщиками и энергосбережение, позволит аптеке снизить операционные расходы и повысить рентабельность продаж. При этом, необходимо осуществлять мониторинг основных экономических показателей деятельности аптеки и своевременно реагировать на изменения ситуации на рынке.

Также следует рассмотреть возможность внедрения дополнительных услуг, таких как производство лекарств и косметологических средств по индивидуальным рецептам непосредственно в аптеке. Такая услуга повысит привлекательность аптеки для потребителей и укрепит доверие к ней. Возможность создания индивидуальных препаратов, соответствующих конкретным потребностям каждого клиента, отвечает современным тенденциям в здравоохранении, где все больше внимания уделяется индивидуальному подходу. Особенно востребованной такая услуга будет у людей с аллергиями, непереносимостью определенных компонентов, содержащихся в готовых препаратах. Аптека, предлагающая такую услугу, станет не просто местом продажи лекарств, а местом, где можно решить уникальные проблемы здоровья и красоты.

Помимо лекарственных средств, аптека может предлагать создание индивидуальных косметологических средств, таких как кремы, лосьоны и маски, с учетом типа кожи, индивидуальных потребностей и предпочтений клиента. Консультации со специалистами, индивидуальный подбор ингредиентов и возможность тестирования готовых образцов позволят клиентам получить именно то средство, которое им необходимо.

Таким образом, внедрение услуги по производству лекарств и косметологических средств станет для аптеки ООО «Мед-Сервис» эффективным инструментом повышения конкурентоспособности,

привлечения новых клиентов и повышения прибыли. Благодаря новой услуге, аптека ООО «Мед-Сервис» сможет занять уникальную нишу на рынке, предлагая клиентам индивидуальные решения для здоровья и красоты, основанные на профессионализме сотрудников и индивидуальном подходе к каждому клиенту.

Сравнительный анализ аптеки ООО «Мед-Сервис» и основных ее конкурентов представлен в таблице 6.

Таблица 6— Анализ аптеки ООО «Мед-Сервис» и основных ее конкурентов

Критерий конкурентоспособности	ООО «Мед-Сервис»	ООО «Аптека Плюс»	ООО «Вита Экспресс»	АО «Фармленд»
Ассортимент	4	5	5	4
Уровень цен	5	5	5	4
Месторасположение	5	5	4	4
Режим работы	5	5	5	5
Быстрота и профессионализм обслуживания	4	5	3	5
Интерьер торгового зала и оформление витрин	5	5	5	4
Скидки и акции	4	4	4	5
Вежливость персонала	4	5	5	5
Услуга по производству лекарств и косметики по индивидуальным рецептам	0	0	0	0
Итоговая оценка	36	39	36	36

Для оценки критериев конкурентоспособности был произведен опрос среди потребителей, которым предлагалось оценить критерии, представленные в таблице 6, по шкале от 1 до 5 (самая высокая оценка соответствует 5-ти баллам, самая низкая оценка соответствует 1-му баллу).

Из данных, представленных в таблице 6, следует, что наиболее сильным конкурентом ООО «Мед-Сервис» является ООО «Аптека Плюс», поскольку именно эта аптека получила самую высокую оценку потребителей. Именно эта аптека имеет превосходство по таким критериям, как

ассортимент, компетентность и вежливость персонала. Следует отметить, что во всех рассмотренных аптеках отсутствует производственный отдел.

В Тольятти функционирует 11 аптек с производственным отделом, из них 9 аптек находятся в Автозаводском районе Тольятти, но достаточно далеко от аптеки ООО «Мед-Сервис». Следовательно, жителям района, где расположена ООО «Мед-Сервис» и основные ее конкуренты, для изготовления лекарства или косметического средства по индивидуальному рецепту придется обращаться в аптеки, которые находятся достаточно далеко от их места проживания. Это создает определенные неудобства для потребителей, особенно для тех, кто испытывает трудности с передвижением или имеет ограниченное время. Поиск и посещение удаленной аптеки влечет за собой дополнительные временные и финансовые затраты на дорогу, что снижает доступность данной услуги для населения. Более того, увеличивается риск отказа от индивидуального заказа в пользу готовых лекарственных препаратов, даже если последние не полностью соответствуют потребностям пациента.

В сложившейся ситуации ООО «Мед-Сервис» имеет потенциал для укрепления своих позиций на рынке. Открытие собственного производственного отдела позволит компании удовлетворить потребность местного населения в индивидуально изготовленных лекарствах и косметике. Это не только повысит лояльность существующих клиентов, но и привлечет новых, которые ранее обращались в аптеки с производственным отделом, расположенные в других районах города.

В заключение можно сделать следующие основные выводы.

Результаты проведенного анализа показали, что на российском фармацевтическом рынке наблюдается устойчивый рост спроса, обусловленный целым рядом факторов, среди которых можно выделить увеличение осведомленности о профилактике заболеваний, расширение программ государственного медицинского страхования и, как следствие, повышение доступности лекарственных препаратов для широких слоев

населения. В сегменте лекарственных средств аптечного производства наблюдается повышенный интерес к препаратам, изготавливаемым по индивидуальным рецептам, а также к лекарствам, содержащим натуральные компоненты. В сегменте косметологических средств аптечного производства лидируют продукты, направленные на решение конкретных дерматологических проблем (акне, розацеа, экзема), а также средства, предназначенные для anti-age ухода.

Результаты SWOT-анализа показали, что основными угрозами для ООО «Мед-Сервис» являются высокий уровень конкуренции, экономическая нестабильность в стране, влияние которой заключается, прежде всего, в изменении покупательской способности населения. Для снижения угроз за счет имеющихся возможностей ООО «Мед-Сервис» необходимо, прежде всего, рассмотреть возможность диверсификации ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Это позволит не зависеть от колебаний спроса на определенные группы медикаментов и привлечь более широкую аудиторию.

ООО «Мед-Сервис» имеет потенциал для укрепления своих позиций на рынке. Открытие собственного производственного отдела позволит компании удовлетворить потребность местного населения в индивидуально изготовленных лекарствах и косметике. В 2026 г. в аптеке ООО «Мед-Сервис» планируется организовать производственный отдел, где будут производиться лекарственные и косметические средства по индивидуальным рецептам клиентов, а также заказы медицинских и косметологических учреждений. Прогнозируется, что услуга будет пользоваться популярностью, благодаря растущему спросу на персонализированные продукты и возрастающему интересу к натуральным и органическим компонентам. Возможность получить средство, разработанное с учетом индивидуальных особенностей кожи или состояния здоровья, становится все более привлекательной для потребителей, уставших от шаблонных решений.

Глава 3 Разработка бизнес-план проекта масштабирования бизнеса ООО «Мед-Сервис» и анализ рисков проекта

3.1 Разработка бизнес-плана проекта масштабирования бизнеса ООО «Мед-Сервис»

3.1.1 Описание проекта по расширению ассортимента услуг ООО «Мед-Сервис»

Наименование проекта: «Предоставление услуги «Изготовление лекарственных препаратов и косметологических средств»». В рамках проекта предполагается организация услуги по изготовлению лекарственных препаратов по рецептам врачей и требованиям медицинских учреждений, а также внутриаптечных заготовок (лекарственные препараты, изготовленные заранее по часто встречающимся прописям).

Изготовление лекарственных и косметических препаратов является перспективным направлением, позволяющим удовлетворять индивидуальные потребности пациентов, особенно в случаях, когда отсутствуют подходящие готовые лекарственные формы в промышленном производстве. Аптечное изготовление обеспечивает возможность создания препаратов с нестандартными дозировками, составами или формами выпуска, учитывая возраст, вес, аллергические реакции и другие особенности организма пациента.

В современных условиях, когда фармацевтический рынок насыщен стандартизованными продуктами, аптечное изготовление становится важным элементом персонализированной медицины. Это позволяет врачам назначать лечение, разработанное специально для конкретного пациента, а фармацевтам – изготавливать лекарства, точно соответствующие этим назначениям.

Кроме того, аптечное изготовление может быть особенно актуальным в ситуациях, когда необходимо срочно получить лекарство, которое временно отсутствует на рынке или труднодоступно. В таких случаях аптека может оперативно изготовить необходимый препарат, обеспечивая непрерывность лечения.

Предлагаемая услуга включает изготовление лекарственных и косметических препаратов в рецептурно-производственном отделе ООО «Мед-Сервис». Процесс оказания услуги включает следующие основные этапы:

- прием рецепта или требования от медицинского учреждения. Фармацевт или провизор тщательно проверяет рецепт на соответствие требованиям законодательства, дозировку, совместимость ингредиентов и наличие возможных противопоказаний. В случае возникновения вопросов или сомнений, связывается с врачом, выписавшим рецепт, для уточнения;
- после проверки рецепта происходит расчет необходимого количества ингредиентов и их подготовка. Фармацевт (проводор) использует точные весы и мерные приборы для обеспечения правильной дозировки каждого компонента. Ингредиенты тщательно смешиваются в соответствии с утвержденной технологией изготовления лекарственной формы;
- далее следует непосредственно процесс изготовления лекарственного препарата. В зависимости от формы лекарства (мазь, раствор, порошок и т.д.) используются различные методы и оборудование. Важно соблюдать стерильность и чистоту на всех этапах производства, чтобы избежать загрязнения препарата;
- готовый лекарственный препарат проходит контроль качества, который включает визуальный осмотр, проверку на соответствие требованиям по содержанию активных веществ и стабильности;

- если препарат соответствует всем требованиям, он упаковывается, маркируется и передается пациенту или медицинскому учреждению;
- фармацевт (провизор) предоставляет пациенту консультацию по правильному применению и хранению лекарства.

Основной целевой аудиторией проекта являются медицинские организации, салоны врачебной косметики, косметологические клиники и физические лица.

Целью проекта является масштабирование бизнеса ООО «Мед-Сервис» путем расширения ассортимента предлагаемых услуг. Достижение цели проекта предполагает выполнение следующих основных задач:

- формирование команды проекта из работников ООО «Мед-Сервис» и специалистов сторонних организаций;
- разработка плана маркетинговых мероприятий на основе анализа фармацевтического рынка;
- выявление факторов, оказывающих влияние на реализацию проекта.

Проект планируется реализовать за счет собственных средств ООО «Мед-Сервис». Основными критериями эффективности проекта является увеличение клиентской базы, рост продаж, показателей прибыли и рентабельности.

Реализация проекта предполагает выполнение следующих проектных работ:

- проведение маркетинговых исследований и разработка стратегии продвижения услуги изготовления лекарственных препаратов, определение целевой аудитории и способов привлечения клиентов;
- определение количества персонала, необходимого для оказания услуги, описание должностных обязанностей, разработка системы коммуникаций и координации, а также установление механизмов контроля и оценки эффективности;

- разработка финансовой модели проекта: разработка финансовой модели проекта включает в себя несколько ключевых этапов: тщательный анализ входных данных; построение структуры модели; оценка рисков;
- получение лицензии на изготовление лекарственных препаратов в аптеке в Федеральной службе по надзору в сфере здравоохранения (далее - Росздравнадзор);
- обучение и сертификация фармацевтов аптеки, задействованных в процессе изготовления лекарств;
- организация и оснащение производственной зоны аптеки в соответствии с санитарными нормами и требованиями к чистоте помещений;
- обеспечение наличия необходимого оборудования: весов, мерной посуды, смесителей, упаковочных материалов и систем контроля качества;
- разработка и утверждение технологических карт на каждый изготавливаемый препарат, включая спецификации используемых ингредиентов, требования к оборудованию и подробное описание процесса;
- запуск проекта и мониторинг: начало предоставления услуги, отслеживание ключевых показателей эффективности, корректировка бизнес-плана при необходимости.

Начало проектных работ запланировано на 01.04.2026 г. Перечень и сроки реализации проектных работ представлены в таблице 7.

Таблица 7– Перечень и сроки реализации проектных работ

Наименование работы	Дата начала	Дата завершения
Проведение маркетингового исследования и разработка стратегии продвижения услуги	01.04.26	16.04.26
Определение количества и квалификации персонала, необходимого для оказания услуги	17.04.26	20.04.26

Продолжение таблицы 7

Наименование работы	Дата начала	Дата завершения
Разработка финансовой модели проекта	21.04.26	06.05.26
Получение лицензии в Росздравнадзоре	07.05.26	27.05.26
Обучение и сертификация фармацевтов аптеки	03.04.26	31.05.26
Организация и оснащение рецептурно-производственной зоны	27.05.26	30.06.26
Обеспечение наличия необходимого оборудования	27.05.26	30.06.26
Разработка технологических карт на изготавливаемые препараты	10.06.26	05.07.26
Запуск проекта, мониторинг, корректировка (при необходимости)	06.07.26	30.07.26

Из данных, представленных в таблице 7, следует, что срок реализации работ по запуску предоставления новой услуги составляет 5 месяцев: с 01.04.2026 г. по 30.07.2026 г. Успешный запуск новой услуги в установленные сроки требует эффективного управления проектом, четкого распределения ответственности и постоянного контроля за ходом выполнения проектных работ. Необходимо создать систему мониторинга, которая позволит оперативно выявлять отклонения от установленного графика и принимать необходимые меры для их устранения.

Для визуализации проекта используется диаграмма Ганта, позволяющая отобразить взаимосвязь задач и сроки их. График реализации проектных работ (диаграмма Ганта) по запуску предоставления новой услуги в аптеке ООО «Мед-Сервис» представлен на рисунке 9.

Из данных, представленных в таблице 7 и на рисунке 9, следует, что результатом реализации проекта является начало предоставления услуги «Изготовление лекарственных препаратов и косметологических средств». Ожидается, что успешное предоставление услуги позволит значительно расширить перечень доступных лекарств и косметологических средств для целевой аудитории. Развитие этого направления предполагает учет индивидуальных потребностей клиентов при изготовлении лекарственных и косметологических средств, что позволяет добиться более высокой

эффективности лечения и снизить риск побочных эффектов, а, следовательно, повысить их удовлетворенность услугами аптеки.



Рисунок 9 – График реализации проектных работ по запуску проекта предоставления услуги «Изготовление лекарственных препаратов и косметологических средств»

Кроме того, внедрение услуги «Изготовление лекарственных препаратов и косметологических средств» создает предпосылки для расширения спектра фармацевтических услуг, предлагаемых аптекой. Это позволяет не только удовлетворить существующий спрос на индивидуальные лекарства, но и привлечь новых клиентов, заинтересованных в индивидуальном подходе к лечению и уходу. Разработка и производство собственных лекарственных и косметологических форм позволит

реализовывать более гибкую ценовую политику, что позволит сделать услуги аптеки доступным для широких слоев населения.

3.1.2 Маркетинговый план проекта

Для извещения потенциальных потребителей об услуге по производству лекарственных и косметических средств, которая будет предоставляться аптекой ООО «Мед-Сервис» предполагается организация и проведение рекламной кампании. В рамках рекламной кампании планируется привлечь несколько каналов коммуникации для охвата максимально широкой аудитории, включая постоянных посетителей и новых потенциальных потребителей. Первым шагом станет разработка привлекательных рекламных материалов, акцентирующих внимание на преимуществах производства лекарственных и косметических средств непосредственно в аптеке. Среди ключевых преимуществ будут выделены индивидуальный подход к каждому клиенту, возможность изготовления препаратов по индивидуальным рецептам, использование качественных ингредиентов и строгий контроль качества на всех этапах производства.

Для визуализации конкурентных преимуществ будут созданы профессиональные фотографии и видеоролики, которые будут демонстрировать процесс производства, современное оборудование и квалификацию персонала. Эти данные будут использоваться для размещения в социальных сетях аптеки, на ее официальном сайте и в рекламных объявлениях на местных интернет-порталах. Наибольшее внимание будет уделено созданию коротких, информативных видеороликов для Rutube, а также разработке привлекательных баннеров для размещения на популярных веб-сайтах и в мобильных приложениях.

Вторым значимым этапом станет разработка рекламных мероприятий и их проведение непосредственно в аптеке. Планируется проведение дней открытых дверей с показом производственного процесса, консультациями

фармацевтов и провизоров и возможностью приобретения индивидуальных препаратов. Для привлечения клиентов будут организованы конкурсы и розыгрыши призов, а также предоставлены приятные скидки и бонусы на первые заказы. Важным элементом станет распространение информации с помощью брошюр и листовок с подробным описанием услуги и ее преимуществ.

Вместе с тем, будет осуществляться коммуникация с местными врачами и косметологами для информирования их пациентов о возможности изготовления индивидуальных препаратов в аптеке «Мед-Сервис». Для врачей и косметологов будут показаны презентации услуги, а также предоставлены информационные материалы для распространения рекламы среди пациентов. Такое сотрудничество позволит привлечь новых покупателей и укрепить репутацию аптеки как надежного поставщика качественных лекарственных и косметических средств. Расчет затрат на проведение рекламной кампании представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на организацию и проведение рекламной кампании

Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Первоначальные затраты	
Создание коротких видеороликов	100 000
Создание баннеров для соцсетей	18 000
Создание рекламных буклетов	47 500
Итого	165 500
Ежемесячные затраты	
Размещение баннеров в соцсетях	5 000
Размещение роликов в соцсетях	30 000
Итого	35 000

Из данных, представленных в таблице 8, следует, что первоначальные затраты на проведение рекламной компании составят 165 500 р. Такие затраты производятся один раз, перед началом оказания услуги. Ежемесячные затраты на рекламу составят 35 000 р.

Для того чтобы оценить спрос на услугу по производству лекарств и косметических средств непосредственно в аптеке был проведен опрос целевой аудитории (таблица 9).

Из данных, представленных в таблице 9, следует, что потенциальными потребителями услуги в г. Тольятти являются медицинские учреждения, косметологические клиники и ветеринарные клиники.

Таблица 9 – Целевая аудитория

Сегмент	Объем сегмента
Медицинские учреждения	349
Косметологические клиники	47
Ветеринарные клиники	133
Итого	529

Результаты опроса показали, что несколько медицинских учреждений и клиник (косметологических и ветеринарных) готовы сотрудничать с ООО «Мед-Сервис» в сфере изготовления лекарственных и косметологических препаратов. По результатам опроса ожидается не менее 300 заявок на изготовление лекарств, мазей, кремов и лосьонов ежемесячно. Кроме того, ожидается, что планируемые рекламные мероприятия увеличат количество желающих воспользоваться новой услугой примерно на 20%. Производство планируется начать 06.07.2026 г. План продаж услуги по производству лекарственных и косметологических средств на 2025 г. представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет ожидаемого объема продаж в 2026 г.

Период	Количество заявок	Средний чек, руб.	Сумма выручки, руб.
Июль 2026 г.	360	1 800	648 000
Август 2026 г.	360	1 800	648 000
Сентябрь 2026 г.	374	2 000	748 000
Октябрь 2026 г.	374	2 000	748 000
Ноябрь 2026 г.	374	2 000	748 000
Декабрь 2026 г.	374	2 000	748 000
Итого	-	-	4 288 000

Из данных, представленных в таблице 10, следует, что объем продаж услуги в 2026 г. составит 4 288 000 р.

Стратегия продвижения новой услуги по производству лекарственных и косметологических средств включает рекламу на онлайн-ресурсах и в социальных сетях, использование таргетированной рекламы, распространение печатной рекламной продукции.

3.1.3 Производственный план проекта

Предоставлять услуги по производству лекарств и косметических средств планируется в здании аптеки ООО «Мед-Сервис». Для этого в аптеке имеется свободное помещение, соответствующее нормативным требованиям, предъявляемым к производству лекарственных средств и косметической продукции, утвержденным постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 24.12.2020 № 44. В аптеке ООО «Мед-Сервис» имеется комплекс помещений для изготовления лекарственных и косметических средств в асептических условиях, который размещен в отдалении от источников загрязнения воздуха микроорганизмами (торгового зала, моечной, санузла и распаковочной). Комплекс помещений включает: помещение площадью 17 кв.м., где будет оборудована антисептическая комната площадью 15 кв.м. со шлюзом площадью 2 кв. м.; помещение площадью 26 кв.м., где будут оборудованы стерилизационная комната площадью 18 кв.м. и контрольно-маркированная комната площадью 8 кв.м.

Смета затрат на закупку и установку оборудования представлена в таблице 11.

Из данных, представленных в таблице 11, следует, что стоимость инвентаря и оборудования для производства лекарственных и косметических средств составит 549 002 р. В эту сумму включены затраты на приобретение технологичного оборудования, необходимого для точного дозирования, смешивания, упаковки и контроля качества производимых лекарственных и косметических средств.

Таблица 11 – Смета затрат на закупку инвентаря и оборудования

Статья затрат	Кол-во, ед.	Сумма, т. р.
Асептическая комната		
Ассистентский сборно-секционный стол	1	27 000
Стол контролера	1	28 000
Шкаф для хранения лекарственных средств	1	20 000
Многоканальная система вакуумной фильтрации	1	61 000
KFJ-1035. Электрическая закатка флаконов алюминиевыми крышками	1	46 000
Вспомогательный стол	1	12 943
Весы медицинские	1	17 350
Шлюз		
Скамья для переобувания с ячейками для специальной обуви	1	79 000
Шкаф для халатов и биксов	1	14 470
Раковина, оснащенная краном с локтевым приводом	1	6 845
Воздушная электросушилка для рук	1	12 980
Зеркало	1	2 193
Стерилизационная комната		
Вспомогательный стол	1	12 943
Паровой стерилизатор	1	42 300
Суховоздушный стерилизатор	1	36 760
Прочий инвентарь		
Медицинские халаты	5	1 215
Биксы	2	7 590
Сабо медицинские	5	2 490
Перчатки медицинские разовые	100	604
Пластиковые банки для фармацевтики	20	269
Флаконы для косметических средств	20	240
Крышки и укупорочные средства	150	3 000
Бутылки стеклянные для трансфузионных и инфузионных препаратов	20	840
Банки стеклянные для хранения лекарственных средств	20	700
Флаконы стеклянные для хранения лекарственных средств	20	2 400
Мерная посуда	5	15 000
Шпатели медицинские металлические	10	720
Шпатели медицинские деревянные	200	524
Полотенца	50	3 600
Гигиенический набор для обработки рук	3	3 500
Контрольно-маркированная		
2-D сканер	1	4 720
Терминал сбора данных	1	19 806
Регистратор выбытия лекарственных препаратов	1	4 000
1С: Медицина. Больничная аптека	1	58 000
Итого	645	549 002

Высокая стоимость инвентаря и оборудования обусловлена необходимостью соответствия строгим требованиям, предъявляемым к фармацевтическому и косметическому производству. Важно использовать оборудование, изготовленное из материалов, не вступающих в реакцию с компонентами производимой продукции, и обеспечивающее стерильность, и безопасность процессов.

Инвестиции в современное и надежное оборудование позволяют ООО «Мед-Сервис» обеспечить стабильное качество продукции, повысить производительность и снизить издержки.

Кроме того, для производства лекарственных и косметических средств потребуется закупать сырье. Смета ежемесячных затрат на закупку сырья для производства лекарственных и косметических средств представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Смета ежемесячных затрат на закупку сырья

Статья затрат	Кол-во, ед.	Сумма, т. р.
Сырье для производства лекарственных препаратов		
Фармсубстанция	15	90 000
Растительные экстракты	15	30 000
Кислоты и соли	8	10 000
Вспомогательные вещества	5	15 000
Витамины и биологически активные компоненты	12	25 000
Пищевые добавки	6	11 000
Сырье для производства косметических препаратов		
Органические спирты	4	2 000
Органические кислоты	5	24 000
Гелеобразующие компоненты	3	1 500
Смягчающие вещества	5	1 500
Силиконовые вещества	10	4 000
Белки и аминокислоты	10	2 400
Растительные экстракты	15	30 000
Итого	113	246 400

Из данных, представленных в таблице 10, следует, что примерная сумма ежемесячных затрат на сырье для производства лекарственных и косметических средств составит 246 400 р.

Важно отметить, что указанная сумма является прогнозной и может измениться в процессе реализации проекта под влиянием различных внешних факторов.

3.1.4 Организационный план проекта

Новая услуга будет предоставляться действующими и новыми работниками ООО «Мед-Сервис» (таблица 13).

Из данных, представленных в таблице 13, следует, что для предоставления новой услуги в аптеке ООО «Мед-Сервис» требуется нанять провизора-технолога и помощника фармацевта.

Таблица 13 – Состав и численность персонала, необходимого для производства лекарственных и косметических средств в ООО «Мед-Сервис»

Наименование должности	Кол-во работников	Ежемесячные затраты на оплату труда, т. р.	Наличие в штате
Провизор-технолог	1	60,12	-
Фармацевт	1	14,12	+
Помощник фармацевта	1	33,11	-
Итого	-	107,35	-

Фармацевт уже числится в штате аптеки, но за выполнение дополнительных обязанностей его ежемесячный оклад будет повышен на 10 т. р., следовательно, ежемесячные затраты на оплату труда работникам, занятым в производстве лекарственных и косметических средств, составят 107,35 т. р.

Расчет социальных и налоговых выплат представлен в таблице 14.

Из данных, представленных в таблице 14, следует, что общий объем социальных и налоговых выплат, которые ООО «Мед-Сервис» должно

перечислять в бюджет ежемесячно, составляет: 32,42 т. р. (страховые взносы) +13,96 т. р. (НДФЛ)= 46,38 т. р.

Таблица 14—Расчет социальных и налоговых выплат персонала, занятого в производстве лекарственных средств

Наименование выплаты	База для начисления, т. р.	Ставка, %	Сумма, т. р.
Страховые взносы в Пенсионный фонд	107,35	22	23,62
Страховые взносы в Фонд социального страхования	107,35	2,9	3,11
Страховые взносы в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	107,35	5,1	5,48
Страховые взносы на травматизм	107,35	0,2	0,21
Итого страховых взносов	-	-	32,42
Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	107,35	13	13,96
Итого	-	-	

Следовательно, общие затраты на персонал с учетом заработной платы и социальных отчислений составят: 107,35 т. р. (заработка плата с учетом НДФЛ) +28,7 т. р. (страховые взносы) = 136,05 т. р. в месяц.

Провизор-технолог будет выполнять функции по организации и контролю технологического процесса изготовления лекарственных средств, включая разработку и внедрение стандартных операционных процедур (СОП) для каждого этапа производства, от закупки и проверки качества исходного сырья до упаковки и маркировки готовой продукции. Провизор-технолог отвечает за соблюдение всех требований нормативной документации, включая Государственную фармакопею и другие нормативные акты, регулирующие фармацевтическую деятельность.

Важным аспектом деятельности провизора-технолога является обеспечение соответствия производственных помещений и оборудования санитарно-гигиеническим нормам и правилам. Провизор-технолог разрабатывает графики уборки и дезинфекции, контролирует соблюдение

правил личной гигиены персонала, занятого в производстве, и обеспечивает исправность оборудования.

Функции по изготовлению лекарственных и косметических средств будут выполняться провизором-технологом и фармацевтом. Провизор-технолог, обладая глубокими знаниями в области фармацевтической технологии, несет ответственность за разработку и оптимизацию производственных процессов. Он наблюдает за всеми этапами изготовления, начиная от проверки качества сырья и заканчивая расфасовкой готовой продукции. Его роль связана с обеспечением соответствия всех этапов производства утвержденным стандартам и нормам, а также во внедрении инновационных технологий для повышения эффективности и качества выпускаемых лекарственных и косметических средств. Провизор-технолог отвечает за аттестацию технологических процессов, что включает в себя документальное доказательства их стабильности и воспроизводимости.

Фармацевт, в свою очередь, обладает обширными знаниями в области фармакологии, фармацевтической химии и клинической фармации. В его обязанности входит контроль качества лекарственных и косметических средств на всех этапах производства, а также разработка и внедрение новых лекарственных форм. Фармацевт выполняет анализ полученных данных и принимает решения о соответствии продукции установленным требованиям. Он также участвует в разработке инструкций по применению и другой сопроводительной документации, обеспечивая потребителей необходимой информацией о продукте.

Взаимодействие провизора-технолога и фармацевта является ключевым фактором для обеспечения высокого качества и безопасности лекарственных и косметических средств. Они совместно разрабатывают и утверждают технологические регламенты, контролируют соблюдение санитарных норм и правил, а также участвуют в обучении персонала. Их опыт и знания позволяют обеспечить эффективное и безопасное

производство, отвечающее требованиям современной фармацевтической промышленности.

Помощник фармацевта будет осуществлять следующие функции: упаковка изготовленных препаратов в соответствии с физико-химическими свойствами лекарственной формы; маркировка лекарственной формы предупредительными надписями в соответствии с правилами оформления упаковки; заполнение паспорта письменного контроля при изготовлении лекарственных препаратов; ведение предметно-количественного учета лекарственных средств; регистрация данных об изготовлении лекарственных препаратов в соответствующих журналах.

3.1.5 Инвестиционный план проекта

Для запуска проекта необходимо рассчитать объем первоначальных затрат (таблица 15). В первоначальные затраты включены ежемесячные затраты за один месяц. В дальнейшем ежемесячные затраты будут производиться за счет прибыли, получаемой от реализации услуги.

Таблица 15 – Расчет первоначальных затрат по проекту предоставления новой услуги

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Производственные затраты, в т.ч.:	795 402
- единовременные	536 925
- ежемесячные	258 477
Затраты на проведение рекламной кампании, в т.ч.	200 500
- единовременные рекламы	165 500
- ежемесячные затраты на рекламу	35 000
Затраты на оплату труда персонала	136 050
Лицензионный сбор	7 500
Итого	2 135 354

Из данных, представленных в таблице 15, следует, что сумма первоначальных затрат по проекту составляет 2 135 354 р. Следует отметить,

что производственные затраты на прочий инвентарь разделены на единовременные (медицинские халаты и сабо, бинты, полотенца, мерная посуда, шпатели медицинские металлические) и ежемесячные (тара, укупорка, средства гигиены, разовые расходные материалы).

Первоначальные затраты на запуск проекта включают производственные затраты, затраты на оплату труда, затраты на проведение рекламной кампании и затраты на получение фармацевтической лицензии.

Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных и заемных средств (смешанное финансирование). Для реализации проекта планируется получить кредит в ПАО «Сбербанк» в размере 1 000 000 руб., ставка по кредиту составляет 22,5%.

Выбор ПАО «Сбербанк» обусловлен высоким уровнем его надежности. Кредит планируется получить в июне 2026 г., поскольку работы по предоставлению услуги планируется начать 06.07.2026 г. График платежей по кредиту представлен в таблице 16.

Таблица 16— График платежей по кредиту

Дата платежа	Остаток задолженности, руб.	Начисленные проценты, руб.	Платеж в основной долг, руб.	Сумма платежа, руб.
25.08.2026 г.	840 977	18750	159 023	177 773,45
25.09.2026 г.	678 971	15 768	162 005	177 773,45
25.10.2026 г.	513 929	12 731	165 043	177 773,45
25.11.2026 г.	345 791	9 636	168 137	177 773,45
25.12.2026 г.	174 502	6 484	171 290	177 773,45
25.01.2027 г.	0	3 272	174 502	177 773,44
Итого:	-	66641	-	1066641

Кредит планируется получить сроком на 6 месяцев, стоимость кредита составит 66 641 р. Начало выплат по кредиту планируется на август 2026 г. после получения прибыли за изготовление лекарственных и косметических средств. Окончание выплат по кредиту планируется на январь 2027 г.

Расчет ожидаемой прибыли от предоставления услуги по производству лекарственных и косметических средств представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет ожидаемой прибыли по проекту

Месяц	Сумма выручки, руб.	Сумма затрат, руб.	Прибыль до выплаты процентов по кредиту, руб.	Выплаты по кредиту, руб.	Прибыль после выплат по кредиту, руб.
Июль 2026 г.	648 000	320 303	327 697	177 773,45	149 923
Август 2026 г.	648 000	320 303	327 697	177 773,45	149 923
Сентябрь 2026 г.	748 000	373 687	374 313	177 773,45	196 540
Октябрь 2026 г.	748 000	373 687	374 313	177 773,45	196 540
Ноябрь 2026 г.	748 000	373 687	374 313	177 773,45	196 540
Декабрь 2027 г.	748 000	373 687	374 313	177 773,44	196 540
Итого	4 288 000	2 135 354	2 152 646	1 066 641	1 086 005

Из данных, представленных в таблице 17, следует, что срок окупаемости проекта по предоставлению новой услуги составит шесть месяцев. Прибыль от продаж по проекту составит 2 152 646 р., прибыль после выплат по кредиту составит 1 086 005 р., следовательно, при реализации предлагаемого проекта ООО «Мед-Сервис» полностью возместит вложенные средства в течение шести месяцев и получит экономический эффект в размере 1 086 005 р.

Произведенные расчеты показали, что внедрение новой услуги является выгодным проектом для ООО «Мед-Сервис». Небольшой срок окупаемости и значительный экономический эффект свидетельствует о целесообразности реализации проекта, поскольку это позволит аптеке ООО «Мед-Сервис» не только быстро вернуть вложенные средства, но и получить дополнительную прибыль, которую можно будет использовать для дальнейшего развития бизнеса.

Для оценки эффективности проекта необходимо рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV), индекс рентабельности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP) и внутреннюю норму доходности (IRR). Исходные данные для оценки эффективности проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для оценки эффективности проекта

Наименование показателя	Значение показателя
Первоначальные инвестиции, руб.	2 135 354
Кредит, руб.	1 000 000
Ставка по кредиту, %	22,5
Срок кредита, мес.	6
Ежемесячный платеж по кредиту, руб.	177 773,45
Общая стоимость кредита (проценты), руб.	66 641
Ставка дисконтирования, %	22,5
Денежный поток за первые 6 месяцев, руб.	1 086 005
Общая прибыль за вторые 6 месяцев, руб.	2 245 878

NPV по проекту рассчитывается по формуле:

$$NPV = (CF_n \div (1 + R)n) - IC \quad (3)$$

где, CF – денежный поток за месяц,

R – ставка дисконтирования,

n – месяц реализации проекта,

IC – сумма инвестиций в проект.

Расчет NPV по проекту представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет NPV по проекту

Месяц	Денежный поток, руб.	Дисконтный множитель	Дисконтированный поток, руб.
1	149 923	0,9835	147 467
2	149 923	0,9673	145 037
3	196 540	0,9514	186 987
4	196 540	0,9358	183 948
5	196 540	0,9205	180 943
6	196 540	0,9054	177 971
7	374 313	0,8906	333 367
8	374 313	0,8761	327 927
9	374 313	0,8618	322 586
10	374 313	0,8478	317 343
11	374 313	0,8340	312 196
12	374 313	0,8205	307 143
Итого	-	-	2 942 815

$$NPV = -2\ 135\ 354 + 2\ 942\ 915 = 807\ 561 \text{ руб.}$$

Расчет индекса рентабельности (PI) осуществляется по формуле:

$$PI = NPV \div IC \quad (4)$$

Индекс рентабельности по проекту составит:

$$PI = 2\ 942\ 915 \div 2\ 135\ 354 = 1,38$$

Расчет дисконтированного срока окупаемости (DPP) осуществляется по формуле:

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq IC \quad (5)$$

где, r – ставка дисконтирования

Накопленные денежные потоки представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Накопленные денежные потоки по проекту

Месяц	Дисконтированный поток, руб.	Накопленный поток, руб.
1	147 467	147 467
2	145 037	292 504
3	186 987	479 491
4	183 948	663 439
5	180 943	844 382
6	177 971	1 022 353
7	333 367	1 355 720
8	327 927	1 683 647
9	322 586	2 006 233
10	317 343	2 323 576
11	312 196	2 635 772
12	307 143	2 942 915

Из данных, представленных в таблице 20, следует, что накопленный дисконтированный поток превысит первоначальные инвестиции между девятым и десятым месяцами реализации проекта.

$$DPP = 9 + \frac{2\ 135\ 354 - 2\ 006\ 233}{317\ 343} = 9,41 \text{ месяцев}$$

IRR определяется как ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$. Для расчета IRR можно использовать программу Excel. Для этого в отдельной ячейке вводится формула IRR (A1:A13). В ячейки A2-A13 необходимо ввести значения денежных потоков по месяцам. В ячейку A1 необходимо ввести сумму первоначальных инвестиций (2 135 354). Полученный результат составил 35,45%.

Показатели эффективности проекта представлены в таблице 20. Из данных, представленных в таблице 21 следует, что проект является прибыльным при ставке дисконтирования 22,5%, поскольку $NPV > 0$. Индекс рентабельности проекта больше единицы, что подтверждает его экономическую эффективность.

Таблица 21 – Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Значение показателя
NPV (чистая приведенная стоимость)	807 561 руб.
PI (индекс рентабельности)	1,38
DPP (дисконтированный срок окупаемости)	9,41 месяца
IRR (внутренняя норма доходности)	35,45%

Проект окупается менее чем за год, а внутренняя норма доходности значительно превышает стоимость капитала.

3.1.6 Финансовый план проекта

Основной составляющей финансового плана проекта является бюджет продаж, в котором определяются суммы ожидаемых поступлений денежных средств от оказания новой услуги. В таблице 22 отражены детализированные данные о планируемых объемах продаж по каждому периоду (месяцу).

Таблица 22 – Бюджет продаж по предоставлению новой услуги

Наименование показателя	Период планирования						Итого за 6 месяцев
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Выручка, руб.	648 000	648 000	748 000	748 000	748 000	748 000	4 288 000
График ожидаемых поступлений денежных средств (ДС)							
ДЗ на начало периода, руб.	0	0	0	0	0	0	0
Выплаты ДС, руб.	648 000	-	-	-	-	-	648 000
Выплаты ДС, руб.	-	648 000	-	-	-	-	648 000
Выплаты ДС, руб.	-	-	748 000	-	-	-	748 000
Выплаты ДС, т. р.	-	-	-	748 000	-	-	748 000
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	748 000	-	748 000
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	-	748 000	748 000
ДЗ на конец периода, руб.	0	0	0	0	0	0	0
Остаток ДС, руб.	648 000	648 000	748 000	748 000	748 000	748 000	4 288 000

Бюджет продаж позволяет не только оценить финансовую целесообразность проекта, но и служит инструментом контроля и мониторинга за его реализацией, позволяя своевременно выявлять отклонения от плановых показателей и принимать соответствующие управленческие решения.

После разработки плана продаж разрабатывается бюджет прямых затрат на материалы, где определяется потребность в материалах для производства запланированного объема продукции. Бюджет прямых затрат на материалы представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Бюджет прямых затрат на материалы

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Плановая потребность на все материалы т. р.	185 176	185 175	185 175	185 175	185 176	185 176	1 111 054
Ожидаемый запас материалов на начало периода, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
Ожидаемый запас материалов на конец периода, т. р.	0	0	0	0	0	0	0
Величина материалов подлежащих закупке	185 176	185 175	185 175	185 175	185 176	185 176	1 111 054
График ожидаемых выплат ДС на все материалы							
КЗ поставщики на начало периода, т. р.	1 111 054	925 878	740 703	555 527	370 352	185 176	1 111 054
Выплаты ДС, т. р.	185 176	-	-	-	-	-	185 176
Выплаты ДС, т. р.	-	185 175	-	-	-	-	185 175
Выплаты ДС, т. р.	-	-	185 175	-	-	-	185 175
Выплаты ДС, т. р.	-	-	-	185 175	-	-	185 175
Выплаты ДС, т. р.	-	-	-	-	185 176	185 176	185 176
КЗ на конец периода	925 878	740 703	555 527	370 352	185 176	0	0
Итого выплаты ДС на все материалы	185 176	185 175	185 175	185 175	185 176	185 176	1 111 054

Бюджет затрат на оплату труда персонала, занятого в производстве лекарственных и косметических средств представлен в таблице 24. В

бюджете затрат на оплату труда отражена структура и величина затрат на оплату труда, включающую как прямые выплаты заработной платы, так и обязательные отчисления в социальные фонды и налоговые органы. Этот бюджет позволяет выявлять потенциальные перерасходы, оптимизировать численность персонала и планировать выплаты заработной платы. Кроме того, он служит основой для расчета себестоимости продукции или услуги, что необходимо для определения цены и оценки конкурентоспособности проекта.

Таблица 24 – Бюджет прямых затрат на оплату труда персонала, занятого в производстве лекарственных и косметических средств

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
ФОТ	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	570 000
Отчисления на страховые взносы	41 050	41 050	41 050	41 050	41 050	41 050	246 300
Общая стоимость прямых затрат на оплату труда	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	816 300
График выплат з/п и отчислений на страховые взносы							
КЗ перед персоналом и внебюджетными фондами н.п.	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050
Выплаты ДС, руб.	136 050	-	-	-	-	-	136 050
Выплаты ДС, руб.	-	136 050	-	-	-	-	136 050
Выплаты ДС, руб.	-	-	136 050	-	-	-	136 050
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	136 050	-	-	136 050
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	136 050	-	136 050
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	-	136 050	136 050
КЗ на к. п.	0	0	0	0	0	0	0
Итого выплаты ДС на оплату труда	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	816 300

Из данных, представленных в таблице 24, следует, что общая сумма затрат на оплату труда за 2026 г. составит 816 300 р.

Бюджет накладных расходов играет важную роль в общем процессе бюджетирования, обеспечивая детальную картину предполагаемых косвенных затрат, связанных с производством продукции или оказанием услуг. Эти затраты, в отличие от прямых (материалов и заработной платы производственных рабочих), не могут быть непосредственно отнесены к конкретному продукту или услуге, но необходимы для обеспечения нормального функционирования всего предприятия.

Планирование накладных расходов позволяет руководству компании более эффективно контролировать затраты и принимать обоснованные решения относительно ценообразования, инвестиций и других ключевых аспектов деятельности. Бюджет также служит инструментом для оценки фактических затрат в течение отчетного периода и выявления отклонений, которые могут указывать на неэффективность или необходимость корректирующих действий. Бюджет накладных расходов представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Бюджет накладных расходов по производству лекарственных и косметических средств

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Плановая потребность на накладные расходы, руб.	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	208 000
График выплат накладных расходов, руб.							
КЗ начало периода, руб.	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667
Выплаты ДС, руб.	34 667	-	-	-	-	-	34 667
Выплаты ДС, руб.	-	34 667	-	-	-	-	34 667
Выплаты ДС, руб.	-	-	34 667	-	-	-	34 667
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	34 667	-	-	34 667

Продолжение таблицы 25

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
График выплат накладных расходов, руб.							
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	34 667	-	34 667
Выплаты ДС, руб.	-	-	-	-	-	34 667	34 667
КЗ на конец периода, руб.	0	0	0	0	0	0	0
Итого выплаты ДС на накладные расходы, руб.	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	34 668	208 000

Из данных, представленных в таблице 25, следует, что накладные расходы на оказание новой услуги составят 208 000 р. При этом к накладным расходам отнесены затраты на рекламу, а также лицензионный сбор. Включение рекламных затрат в состав накладных расходов обусловлено необходимостью продвижения новой услуги на рынке и формирования клиентской базы. Включение лицензионного сбора в состав накладных расходов обусловлено тем, что он является обязательным условием для законного и качественного предоставления услуги. Смета себестоимости продукции представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Смета себестоимости производства и реализации лекарственных и косметических средств

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Величина материалов подлежащих закупке	185 176	185 176	185 175	185 175	185 175	185 176	1 111 054
Планируемая общая стоимость прямых затрат на оплату труда	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	136 050	816 300

Продолжение таблицы 26

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Плановая потребность по накладным расходам (переменная часть)	13 711	13 711	13 711	13 711	13 711	13 711	82 264
Плановая потребность на накладные расходы, т. р.	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	34 667	208 000
Затраты переменные, всего	334 937	334 937	334 936	334 936	334 936	334 937	2 009 618
Затраты постоянные	20 956	20 956	20 956	20 956	20 956	20 956	125 736
Себестоимость полная	355 893	355 893	355 892	355 892	355 892	355 893	2 135 354

Из данных, представленных в таблице 27, следует, что полная себестоимость производства и реализации лекарственных и косметических средств в аптеке ООО «Мед-Сервис» составит 2 135 354 т. р.

Прогнозный отчет о движении денежных средств показывает остаток денежных средств в конце бюджетного периода (таблица 27). Этот показатель является критически важным для оценки финансовой устойчивости и ликвидности проекта.

Таблица 27 – Прогнозный отчет о движении денежных средств по производству лекарственных и косметических средств

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Выручка, т. р.	648 000	648 000	748 000	748 000	748 000	748 000	4 288 000
Себестоимость, т. р.	334 937	334 937	334 936	334 936	334 936	334 937	1 674 682

Продолжение таблицы 27

Наименование показателя	Период планирования						Итого июль-декабрь 2026 г.
	07.2026 г.	08.2026 г.	09.2026 г.	10.2026 г.	11.2026 г.	12.2026 г.	
Прибыль валовая, т. р.	313 063	313 063	413 064	413 064	413 064	413 063	1 965 318
Затраты постоянные, т. р.	20 956	20 956	20 956	20 956	20 956	20 956	104 780
Прибыль от продаж, т. р.	292 108	292 108	392 108	392 108	392 108	392 108	1 860 538
Прочее (выплаты по кредиту), т. р.	177 773	177 773	177 773	177 773	177 773	177 773	1 066 641
Прибыль до налогообложения, т. р.	114 334	114 334	214 334	214 334	214 335	214 334	1 086 005
Текущий налог на прибыль, т. р.	22 867	22 867	42 867	42 867	42 867	42 867	217 201
Чистая прибыль, т. р.	91 467	91 467	171 467	171 467	171 468	171 467	868 804

Положительный остаток указывает на то, что у ООО «Мед-Сервис» достаточно средств для покрытия текущих обязательств и финансирования деятельности по предоставлению услуги. Отрицательный остаток, напротив, сигнализирует о потенциальных проблемах с платежеспособностью.

Из данных, представленных в таблице 25, следует, что поступления от оказания новой услуги составят 4 288 000 р., чистая прибыль ООО «Мед-Сервис» за период июль-декабрь 2026 г. составит 868 804 т. р.

3.2 Анализ рисков проекта

Результаты SWOT-анализа показали, что наиболее значимыми рисками для проекта являются высокий уровень конкуренции, экономическая нестабильность в стране, влияние которой заключается, прежде всего, в снижении покупательской способности населения, которая может привести к снижению спроса. Вторым важным фактором является рост цен на

лекарственные препараты.

Для оценки влияния указанных выше рисков на реализацию проекта по производству лекарственных и косметических средств следует оценить чувствительность проекта к возможным изменениям цены и себестоимости услуги. Единовременные инвестиции по проекту составили 2 135 т. р. Горизонт расчета составляет три года.

Оценка чувствительности проекта будет осуществляться с учетом неизменности показателей деятельности по оказанию услуги, которые составят:

- производство продукции в год – 8 576 т. р.;
- себестоимость продукции в год – 3 349 т. р. Для оценки чувствительности проекта ставка дисконтирования принимается равной ставке рефинансирования ЦБ РФ по состоянию на 25.03.2025 г.– 21%.

Чистый дисконтированный доход по проекту (NPV) без учета влияния инфляции рассчитывается по формуле:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IC, \quad (6)$$

где, CF – чистый денежный поток за год, т. р.;

i – ставка дисконтирования, %;

IC – сумма первоначальных инвестиций, т. р.

NPV по проекту составит:

$$NPV = \frac{8576 - 3349}{(1+0,21)^1} + \frac{8576 - 3349}{(1+0,21)^2} + \frac{8576 - 3349}{(1+0,21)^3} - 2135 = 8581 \text{ т. р.}$$

В таблице 28 осуществлен расчет NPV по проекту.

Таблица 28 – Расчет NPV по проекту

Месяц	Денежный поток, руб.	Дисконтный множитель	Дисконтированный поток, руб.
1	149 923	0,9835	147 467
2	149 923	0,9673	145 037
3	196 540	0,9514	186 987
4	196 540	0,9358	183 948
5	196 540	0,9205	180 943
6	196 540	0,9054	177 971
7	374 313	0,8906	333 367
8	374 313	0,8761	327 927
9	374 313	0,8618	322 586
10	374 313	0,8478	317 343
11	374 313	0,8340	312 196
12	374 313	0,8205	307 143
Итого	-	-	2 942 815

$$NPV = -2 135 354 + 2 942 915 = 807 561 \text{ руб.}$$

Для оценки чувствительности проекта к изменениям цены и себестоимости продукции необходимо рассмотреть несколько сценариев, при которых эти показатели изменяются в пределах определенного диапазона. Далее рассмотрены сценарии, при которых цена продукции снижается на 5%, 10% и 15%, а ее себестоимость увеличивается на 5%, 10% и 15%. Для каждого из этих сценариев необходимо рассчитать NPV и сравнить полученные значения с базовым значением NPV.

Если цена продукции снижается на 10%, тогда объем производства продукции в год составит:

$$8 576 \times 0,9 = 7 718,4 \text{ т. р.}$$

В этом случае NPV составит:

$$NPV = \frac{7718 - 3 349}{(1 + 0,21)^1} + \frac{7718 - 3 349}{(1 + 0,21)^2} + \frac{7718 - 3 349}{(1 + 0,21)^3} - 2 135 = 6 925 \text{ т. р.}$$

Если себестоимость продукции увеличится на 10%, тогда себестоимость продукции в год составит:

$$3\ 349 \times 1,1 = 3\ 684 \text{ т. р.}$$

В этом случае NPV составит:

$$NPV = \frac{8576 - 3684}{(1 + 0,21)^1} + \frac{8576 - 3684}{(1 + 0,21)^2} + \frac{8576 - 3684}{(1 + 0,21)^3} - 2\ 135 = 8049 \text{ т. р.}$$

Анализ чувствительности проекта к изменению цены представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Оценка чувствительности проекта по оказанию новой услуги к изменению цены

Снижение цены, %	Цена продукции, т. р.	NPV, т. р.	Изменение NPV, %
0	8576	8581,02	-
5	8147,2	7752,90	-9,65
10	7718,4	6924,78	-19,30
15	7289,6	6096,66	-28,95

Из данных, представленных в таблице 26, следует, что снижение цены продукции на 5% приведет к снижению NPV на 9,65%, а снижение цены на 15% – к снижению NPV на 28,95%. Это свидетельствует о высокой чувствительности проекта к изменению цены продукции.

Аналогично проводится анализ чувствительности проекта к изменению себестоимости продукции (таблица 30). Из данных, представленных в таблице 27, следует, что увеличение себестоимости продукции на 5% приведет к снижению NPV на 3,10%, а увеличение на 15% – к снижению NPV на 9,30%. Следовательно, проект чувствителен к изменению себестоимости, но в меньшей степени, чем к изменению цены.

Таблица 30 – Оценка чувствительности проекта по оказанию новой услуги к изменению себестоимости

Увеличение себестоимости, %	Себестоимость продукции, т. р.	NPV, т. р.	Изменение NPV, %
0	3349	8581,02	-
5	3516,45	8314,92	-3,10
10	3683,9	8048,82	-6,20
15	3851,35	7782,72	-9,30

В заключение можно сделать следующие выводы. Проект является достаточно чувствительным как к изменению цены, так и к изменению себестоимости продукции. Изменение цены продукции оказывает большее влияние на NPV проекта, чем изменение себестоимости. Это необходимо учитывать при принятии управленческих решений по проекту, в частности, при разработке стратегии ценообразования и управления затратами. Важно стремиться к поддержанию приемлемого для населения уровня цен и оптимизации производственных затрат для обеспечения экономической эффективности нового направления деятельности.

Заключение

В работе проведено исследование на тему «Бизнес-планирование проекта по расширению ассортимента продукции предприятия». По результатам проведенного исследования были сделаны следующие основные выводы.

Расширение ассортимента является сложным процессом, который требует тщательной подготовки, анализа и планирования. Бизнес-планирование позволяет определить цели и задачи расширения ассортимента продукции, обосновать выбор стратегии достижения поставленных целей, а также оценить потенциальные доходы и риски. Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, в котором содержится обоснование целесообразности расширения ассортимента продукции, выбора стратегии достижения поставленных целей, а также маркетинговый и финансовый планы, результаты оценки рисков и описание способов их снижения.

Для анализа ассортимента продукции используются пять основных методов: ABC-анализ; анализ рентабельности; метод Дибба-Симкина; анализ совместных покупок; анализ по адаптированной матрице BCG. Каждый из этих методов имеет свои особенности и позволяет проанализировать структуру ассортимента. Выбор метода анализа ассортимента зависит от цели, характера продукции и особенностей рынка.

ООО «Мед-Сервис» является аптекой и зарегистрировано как микропредприятие, которое функционирует на рынке 22 года. Анализ основных экономических показателей показал, что аптека ООО «Мед-Сервис» является прибыльным и рентабельным предприятием.

Результаты анализа российского фармацевтического рынка показали, что на рынке наблюдается устойчивый рост спроса, обусловленный несколькими факторами, среди которых можно выделить рост заболеваемости, рост осведомленности населения о необходимости профилактики заболеваний, повышение доступности лекарственных средств

для населения. В сегменте лекарственных средств аптечного производства наблюдается рост спроса на продукты, изготовленные по индивидуальным рецептам, а также к лекарствам, содержащим натуральные компоненты. В сегменте косметологических средств аптечного производства лидируют продукты, направленные на решение конкретных дерматологических проблем, а также средства, предназначенные для антивозрастного ухода.

Результаты SWOT-анализа показали, что основными угрозами для аптеки ООО «Мед-Сервис» являются высокий уровень конкуренции, экономическая нестабильность в стране, влияние которой заключается, прежде всего, в снижении покупательской способности населения. Для снижения угроз за счет имеющихся возможностей аптеке ООО «Мед-Сервис» необходимо рассмотреть возможность диверсификации ассортимента предлагаемых товаров и услуг, что позволит ей снизить зависимость от колебаний спроса на определенные группы товаров и привлечь новых клиентов.

По результатам конкурентного анализа было выявлено, что наиболее сильным конкурентом ООО «Мед-Сервис» является ООО «Аптека Плюс», поскольку именно эта аптека получила самую высокую оценку потребителей. В г. Тольятти функционирует 11 аптек с производственным отделом, из них 9 аптек находятся в Автозаводском районе г. Тольятти, но достаточно далеко от аптеки ООО «Мед-Сервис». Следовательно, жителям района, где расположена аптека ООО «Мед-Сервис» и основные ее конкуренты для изготовления лекарства или косметологического средства по индивидуальному рецепту придется обращаться в аптеки, которые находятся далеко от места их проживания. Это создает неудобства для потребителей, особенно для тех, кто испытывает трудности с передвижением или имеет ограничения во времени.

Сложившаяся ситуация дает возможность аптеке ООО «Мед-Сервис» укрепить свои позиции на рынке путем открытия производственного отдела и удовлетворения потребности местного населения в лекарствах и косметике,

изготовленных по индивидуальному рецепту.

Для расширения ассортимента услуг в аптеке ООО «Мед-Сервис» предлагается реализовать проект по организации производства лекарственных и косметологических средств по индивидуальным рецептам.

В рамках проекта в 2026 г. в аптеке ООО «Мед-Сервис» планируется организовать производственный отдел, где будут изготавливаться лекарственные и косметологические средства по индивидуальным рецептам клиентов, а также заказы медицинских и косметологических учреждений. Ожидается, что новая услуга будет пользоваться популярностью, благодаря растущему спросу на индивидуальные продукты, а также росту популярности средств с натуральным составом.

Возможность купить препарат, изготовленный с учетом индивидуальных особенностей кожи или состояния здоровья, позволит аптеке привлечь новых покупателей и повысит конкурентоспособность. Для продвижения новой услуги по производству лекарственных и косметологических средств используется размещение рекламы на онлайн-ресурсах и в социальных сетях, использование таргетированной рекламы, распространение печатной рекламной продукции.

Предварительные расчеты показали, что внедрение новой услуги является экономически эффективным проектом для аптеки ООО «Мед-Сервис». Короткий срок окупаемости и значительный экономический эффект свидетельствуют о разумной его реализации, поскольку это позволит аптеке ООО «Мед-Сервис» не только быстро вернуть вложенный капитал, но и получить дополнительную прибыль, которую можно будет использовать для дальнейшего развития бизнеса.

Финансовый анализ позволил сделать вывод о том, что проект является чувствительным к изменениям как цены и себестоимости продукции. Тем не менее, коррекция цены продукции оказывает более существенное влияние на NPV проекта, чем коррекция себестоимости. Это важно учитывать при принятии управленческих решений по проекту.

Список используемой литературы

1. Абакумова В. А. Понятие и сущность АВС - анализа / В. А. Абакумова // Современные методы и инновации в науке: сборник статей XL международной научной конференции, Санкт-Петербург, 09 декабря 2024 года. – СПб: Гуманитарный национальный исследовательский институт НАЦРАЗВИТИЕ, 2024. – С. 60-63.
2. Абдураманов Р. Э. Проблемы бизнес-планирования в деятельности современных предприятий / Р. Э. Абдураманов // Современное общество, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 08 января 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 76-79.
3. Анисимов А. Ю. Бизнес-планирование: учебник / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева. – М.: ООО «Издательство «КноРус», 2024. – 168 с.
4. Атабаев М. Определение целей, продукции и услуг в бизнес-плане предприятия / М. Атабаев, М. Мередалыев, О. Ишанова // In Situ. – 2024. – № 5. – С. 70-71.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Баев Л.А. Проектное управление. Особенности формирования проектного мышления / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк // Актуальные вопросы современной науки и образования: сборник статей XXV Международной научно-практической конференции: в 3 ч. Том Часть 2. – 2022. – Том 2. – С.38-41
7. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Баринов. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 272 с.
8. Будаева К. А. АВС-анализ как метод оптимизации товарного ассортимента / К. А. Будаева // Студент года 2022: сборник статей XXIII

Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 ноября 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 96-98.

9. Башев М. В. Менеджмент. Нестандартные экскурсии по теории менеджмента: учебное пособие / Башев М. В. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 408 с.

10. Верник Е. С. Планирование ассортимента продукции торговой компании / Е. С. Верник, Н. В. Махинова // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 2. – С. 119-125.

11. Волков А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2025. - 81 с.

12. Гаевая Е. Н. Бизнес - планирование деятельности компании как элемент стратегического управления / Е. Н. Гаевая, Т. М. Эйвазов, А. К. Захаров // Развитие практики корпоративного управления в глобально меняющемся мире: сборник научных статей международной научно-практической конференции «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (ICIMSS-2023), Москва, 20 декабря 2023 года. – М.: РЭУ, 2024. – С. 107-112.

13. Горенкова М. А. Расширение ассортимента продукции промышленных предприятий за счет социально значимых товаров / М. А. Горенкова, А. Д. Быстрикович, Л. М. Короткевич // XXI век: гуманитарные и технические науки: сборник материалов XIII-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 16 октября 2024 года. – М.: Научно-издательский центр «Издание», 2024. – С. 105-106.

14. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2023. - 380 с.

15. Григорьев Е. А. Методы оценки эффективности товарного ассортимента / Е. А. Григорьев // Научный аспект. – 2024. – Т. 3, № 8. – С. 317-324.

16. Денисенко Ю. С. ABC/XYZ-анализ как метод оптимизации продаж / Ю. С. Денисенко // Академическая публицистика. – 2024. – № 4-2. – С. 184-187.

17. Дивеев И. А. Бизнес-планирование в условиях неопределенности / И. А. Дивеев // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике: материалы II Всероссийской конференции, Орел, 27 октября 2023 года. – Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 74-79.

18. Зернина У. А. Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом / У. А. Зернина // Научный аспект. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 808-813.

19. Зырянова А. Е. Бизнес-планирование и его роль в управлении предприятием / А. Е. Зырянова, Л. И. Чернышова // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности: сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 18 марта 2024 года. – М.: Издательство АНО ДПО «ЦРОН», 2024. – С. 98-101.

20. Коричкин Е. А. Планирование ассортимента продукции компании / Е. А. Коричкин, С. А. Курашова // Модернизация и устойчивое социально-экономическое развитие России и ее регионов в XXI веке сквозь призму роста производительности труда: сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции, Ступино, 19–20 февраля 2020 года. – Ступино: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2020. – С. 90-95.

21. Коробчук А. Б. Стандарты подготовки бизнес - плана / А. Б. Коробчук // Экономика и социум. – 2023. – № 11-1(114). – С. 801-805.

22. Котов В. В. Формирование ассортимента продукции с использованием ABC/XYZ -анализа / В. В. Котов, Ю. А. Нарвойш, Н. Н. Ворошилина // Социальный мир: роль молодежи в решении проблем XXI века: материалы XXI Международной научно-практической конференции

студентов и молодых исследователей, Минск, 25 апреля 2024 года. – Минск: ООО «Колорград», 2024. – С. 115-118.

23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

24. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебник / А. М. Лопарева. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 272 с.

25. Маслич Е.А. Бизнес-планирование - основа успешного развития бизнеса / Е. А. Маслич // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18 апреля 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 135-139.

26. Мельников А. М. Вопросы практического применения ABC-анализа / А. М. Мельников, А. Ю. Петров // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2024. – № 3. – С. 81-94.

27. Олейник В. С. Теоретические аспекты разработки бизнес-плана инвестиционного проекта предприятия / В. С. Олейник // Научные достижения 2023: гуманитарные и социальные науки: сборник материалов XLI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 04 декабря 2023 года. – М.: Научно-издательский центр «Империя», 2023. – С. 130-138.

28. Официальный сайт United Nations Industrial Development Organization [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.unido.org/>. – (дата обращения: 04.02.2025).

29. Петренко Н. Е. Матричная BCG модель как основа формирования ассортиментной политики предприятий сферы услуг торговли / Н. Е. Петренко, О. Г. Конюкова // Наука и общество: инструменты и решения глобальных проблем современности: сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2024 года. – СПб: Печатный цех, 2024. – С. 15-22.

30. Петрова А. В. Матричные методы анализа товарного ассортимента и их сравнительная характеристика / А. В. Петрова // Kant. – 2021. – № 3(40). – С. 62-67.
31. Полякова М. А. Бизнес-планирование – основа успешного развития бизнеса / М. А. Полякова // Молодежь. Образование. Наука. – 2024. – № 1(19). – С. 240-244.
32. Псеунова К. С. Бизнес-планирование как инструмент стратегического планирования организации / К. С. Псеунова // Молодой исследователь: к вершинам познания: сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 20 февраля 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 10-14.
33. Рабазанова А. Анализ фармацевтического рынка, 2024. Ежемесячный отчет, итоги [Электронный ресурс]. – URL:https://alpharm.ru/sites/default/files/ezhemesyachnyy_otchet_2024.pdf. – (дата обращения: 28.02.2025).
34. Русак Е. С. Практические аспекты бизнес-планирования / Е. С. Русак, П. С. Богачева // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий: материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 15 декабря 2023 года. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. – С. 20-23.
35. Саттарова И. В. Формирование ассортиментной политики предприятия / И. В. Саттарова, Е. А. Луканова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 3(67). – С. 169-177.
36. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум / А. А. Сергеев. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 442 с.
37. Таенчук Я. Ю. Бизнес-моделирование и бизнес-планирование, как основа предпринимательства в условиях санкций / Я. Ю. Таенчук // Бизнес-планирование хозяйствующих субъектов в условиях экономических санкций: материалы Международной научно-практической конференции,

Москва, 21 декабря 2023 года. – М.: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 59-62.

38. Тахтомысова Д. А. Методы анализа ассортимента и качества готовой продукции / Д. А. Тахтомысова // Современные инновации социально-экономических систем: материалы III научно-практической конференции с международным участием, Энгельс, 17 марта 2023 года. – Саратов: ООО «Амирит», 2023. – С. 172-176.

39. Хажиев А. Бизнес - планирование / А. Хажиев // Инженерный бизнес: сборник материалов III Международной научно-практической конференции в рамках 20-й Международной научно-технической конференции БНТУ «Наука - образованию, производству и экономике», Минск, 01–02 декабря 2022 года. – Минск: Белорусский национальный технический университет, 2022. – С. 270-273.

40. Хусаинова А. С. Проблемы бизнес-планирования в практике российских предприятий / А. С. Хусаинова // Анализ проблем и поиск перспективных научных решений: сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 06 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2024. – С. 47-49.

41. Черемушкина И. В. Бизнес-планирование / И. В. Черемушкина, О. В. Осенева, О. А. Апалихина. – Воронеж: Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2021. – 140 с.

42. Черепанова К. А. Методы анализа ассортимента продукции / К. А. Черепанова // Знания молодых – будущее России: сборник статей XXII Международной студенческой научной конференции, Киров, 03–05 апреля 2024 года. – Киров: Вятский государственный агротехнологический университет, 2024. – С. 178-181.

43. Чокгаева М. Применение методов анализа ассортимента продукции с целью совершенствования продуктовой политики компании / М. Чокгаева // Матрица научного познания. – 2024. – № 5-1. – С. 405-407.

44. Шагеев Д. А. Бизнес-планирование. Рабочая тетрадь: учебное пособие / Д. А. Шагеев. – М.: ООО «Проспект», 2025. – 336 с.

45. Яськина Д.Ю. Бизнес-планирование как основа успешности предприятия / Д. Ю. Яськина, Е. С. Поддубная // Актуальные вопросы формирования эффективных систем управления субъектами территориальных воспроизводственных комплексов в условиях необходимости обеспечения экономического суверенитета страны: материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 19 января 2024 года. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. – С. 710-717.

Приложение А
Бухгалтерская отчетность ООО «Мед-Сервис»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Мед-Сервис»

Код	Показатель		2024	2023	2022
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	10	10	10
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внебиротные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1210	Запасы	тыс.	1911	1580	975
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	0	0	0
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	0	0	0
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	0	0	0
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	300	426	572
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	тыс.	0	0	0
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	тыс.	2221	2016	1557
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	0	0	0
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.	0	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	0	0	0
Ф1.1300	Итого по разделу III - Капитал и резервы	тыс.	2051	970	844
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.	0	0	0
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	0	0	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	170	1046	713
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.	0	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	тыс.	0	0	0
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	тыс.	2221	2016	1557

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Мед-Сервис»

Код	Показатель		2024	2023	2022
Ф2.2110	Выручка	тыс.	21257	20273	18957
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	18836	18748	17715
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	тыс.	0	0	0
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	0	0	0
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	0	0	0
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	тыс.	0	0	0
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	0	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	0	0	0
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	0	0	0
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	0	172	0
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс.	0	0	0
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	370	383	398
Ф2.2411	Текущий налог на прибыль	тыс.	0	0	0
Ф2.2412	Отложенный налог на прибыль	тыс.	0	0	0
Ф2.2421	В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	тыс.	0	0	0
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	тыс.	2051	970	844