

# Разработка мероприятий по совершенствованию управления на примере предприятия аптечной отрасли

Научный руководитель Фонда «Ноосфера»

Самарина Г.П.

д.э.н.

Волонтер

Безвербная И.И.

# Актуальность исследований

**Проблемы** аптечных сетей регулярно обсуждаются на заседаниях Правительства РФ, региональных властей, в т.ч. и СПб. Президент РФ в своих выступлениях неоднократно обращал внимание Правительства РФ и общества о неэффективном управлении в аптечных сетях РФ, приводящих к **запредельно высоким ценам** на лекарственные медицинские препараты. Такое состояние дел в аптечных сетях **нарушает национальные интересы и безопасность жизнедеятельности РФ**. Исходя из вышеизложенного тема дипломного проекта является **актуальной проблемой**.

# Объект, предмет исследования.

**Объектом исследования** служат аптечные сети Санкт-Петербурга, на примере аптечной сети ООО .

**Предметом исследования:** Разработка мероприятий по совершенствованию управления на примере предприятия аптечной отрасли.

# Цель исследований

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию управления на примере предприятия аптечной отрасли аптечной сети ООО на основе технологий эталонного тестирования, опирающихся на:

- Разработанные в работе среднерыночные региональные эталонные модели аптечных сетей СПб,
- Модели коридоров управления,
- Модели рисков.

# Задачи исследований:

- Исследовать состояние и тенденции мирового фармацевтического рынка
- Проанализировать динамику основных экономических показателей фармацевтического рынка и аптечных сетей России
- Провести анализ теории управления как инструмента анализа, планирования и контроля предприятий аптечных сетей
- Изучить общую характеристику деятельности и структуру управления ООО аптечной сети СПб
- Сделать анализ экономической эффективности и рисков ООО аптечной сети СПб
- Проанализировать финансовую эффективность и риски ООО аптечной сети СПб
- Сделать постановку задачи по разработке мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО
- Разработать мероприятия по совершенствованию управления аптечной сети ООО
- Разработать мероприятие по внедрению автоматизированной системы управления экономической эффективностью, рисками и стимулирования персонала аптечной сети ООО на основе эталонного тестирования
- Разработать мероприятие по совершенствованию управления аптечной сети ООО на основе внедрения автоматизированной системы управления информационно-рекламной прозрачностью
- Разработать мероприятие по совершенствованию управления аптечной сети ООО на основе внедрения автоматизированной системы на базе Интернет аптеки
- Провести расчет интегральной оценки экономической эффективности проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО

# Экспертные оценки - аптечных сетей по показателю «Количество точек продаж» по 6 группам аптечных сетей (малые, средние, большие аптечные сети СПб) по интегральным показателям публичной отчетности 15 факторов.

Экспертные оценки.						
Аптечные сети по показателю "Количество точек продаж" не более 5						
Факторы Y <sub>i</sub>	Описание фактора		Экспертные оценки.			
			Аптечные сети по показателю "Количество точек продаж" не более 10 аптек			
Y <sub>1</sub>	Се	Экспертные оценки.				Мах
Y <sub>2</sub>	Ко	Аптечные сети по показателю "Количество точек продаж": Средние				Отклонение
Y <sub>3</sub>	Пр	показатели по 6 группам аптечных сетей (малые, средние,				10%
Y <sub>4</sub>	Чи	большие аптечные сети СПб)				10%
Y <sub>5</sub>	Де	Факторы Y <sub>i</sub>	Описание фактора	Доля в	Min	Max
Y <sub>6</sub>	Заг	Y <sub>1</sub>		Объеме	Отклоне	Отклон
Y <sub>7</sub>	Де	Y <sub>2</sub>		реализации	ние	ение
Y <sub>8</sub>	Вс	Y <sub>3</sub>				
Y <sub>9</sub>	Вн	Y <sub>4</sub>	Себестоимость			10%
Y <sub>10</sub>	Ак	Y <sub>5</sub>	Коммерческие затраты	56%	8%	10%
Y <sub>11</sub>	Кр	Y <sub>6</sub>	Прибыль	38%	9%	9%
Y <sub>12</sub>	Зад	Y <sub>7</sub>	Чистая прибыль			
Y <sub>13</sub>	Вс	Y <sub>8</sub>	Денежные средства	30%		
Y <sub>14</sub>	Кр	Y <sub>9</sub>	Запасы		8%	8%
Y <sub>15</sub>	Ка	Y <sub>10</sub>	Дебиторская задолженность	19%	13%	13%
Примечани		Y <sub>11</sub>	Всего оборотные средства			
моделиру		Y <sub>12</sub>	Внеоборотные активы	15%	10%	12%
		Y <sub>13</sub>	Активы			
		Y <sub>14</sub>	Кредиторская задолженность	18%	11%	11%
		Y <sub>15</sub>	Задолженность по оплате труда и налогам	31%	10%	10%
			Всего текущие обязательства			
			Краткосрочные и долгосрочные займы	8%	11%	11%
			Капитал			
Примечание. Строки факторов, выделенные серым цветом, моделируются программой на основании расчетов						

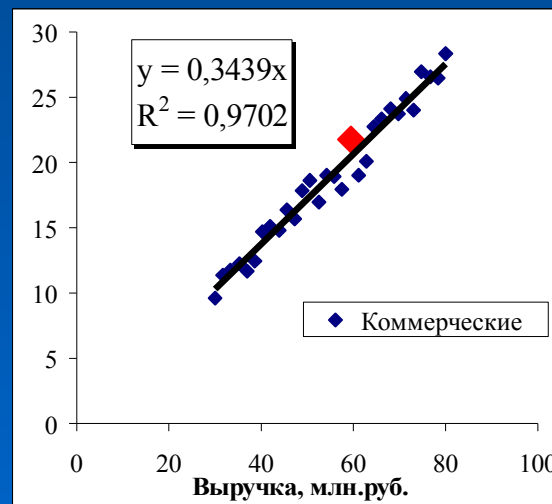
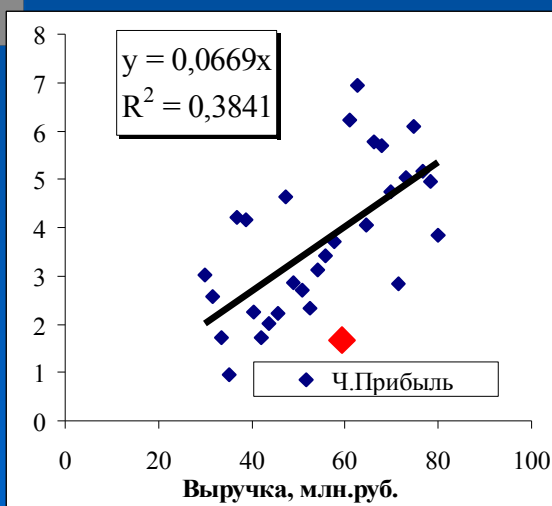
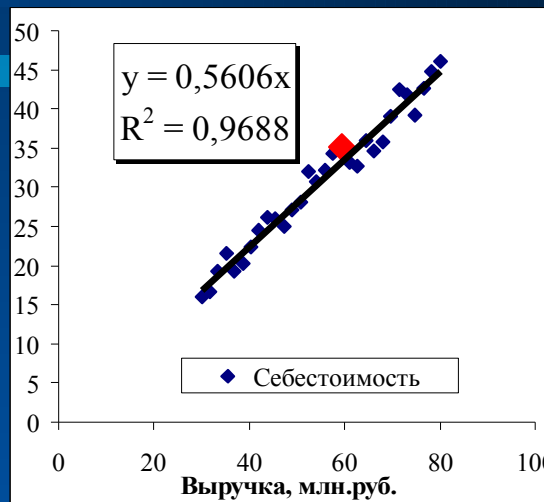
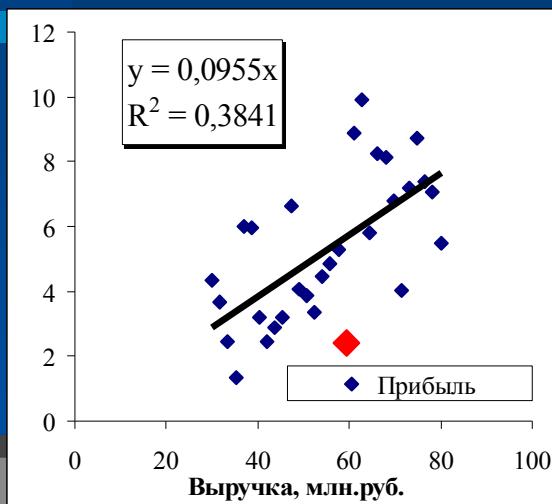
Ф  
И  
Р  
М  
а

О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь

Р  
е  
г  
и  
о  
н

# Сравнительный анализ деятельности предприятий аптечной отрасли по показателям балансовых отчетов формы 2 «Прибыли и убытки». 4 фактора.

Ф  
И  
Р  
М  
а

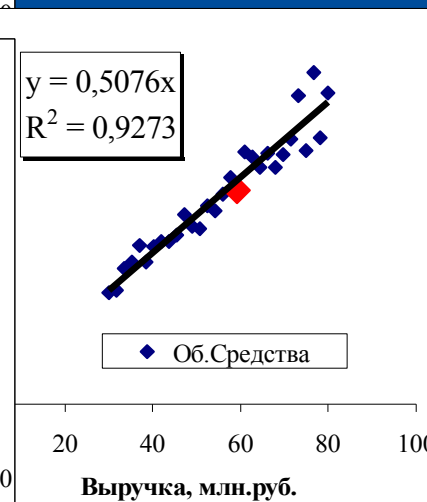
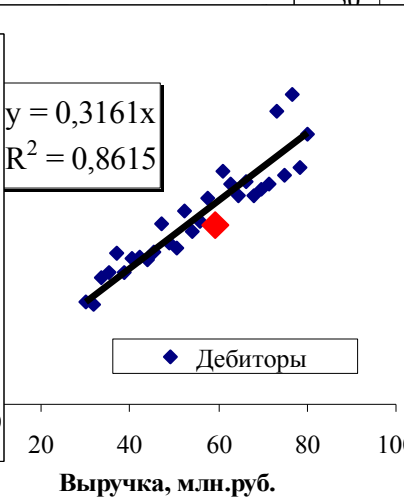
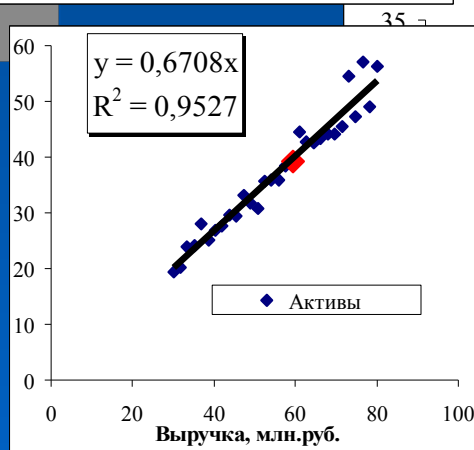
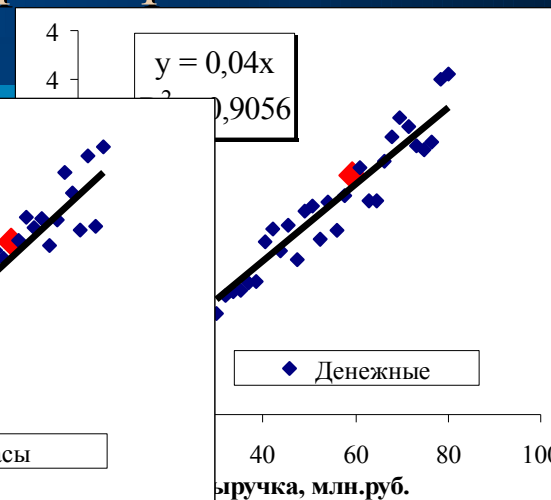
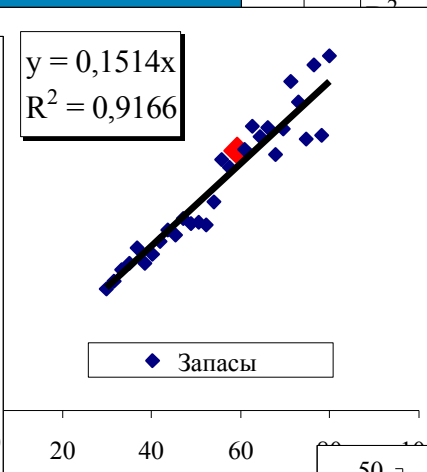
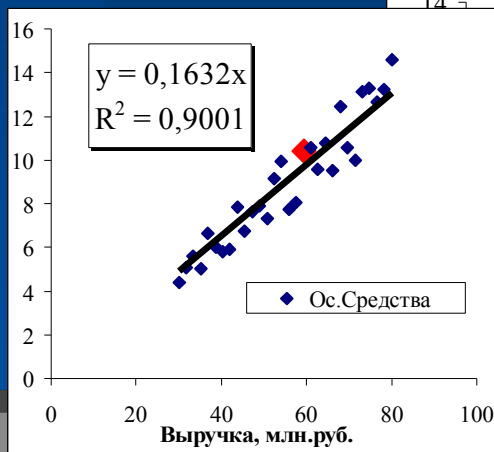


О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь  
  
Р  
е  
г  
и  
о  
н

# Сравнительный анализ деятельности предприятий аптечной отрасли по показателям балансовых отчетов формы 1 (Активы баланса), 6 факторов.

Ф  
И  
Р  
М  
а

О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь  
Р  
е  
г  
и  
о  
н



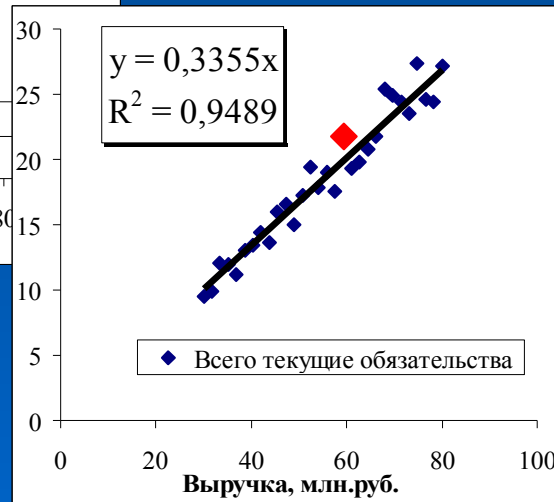
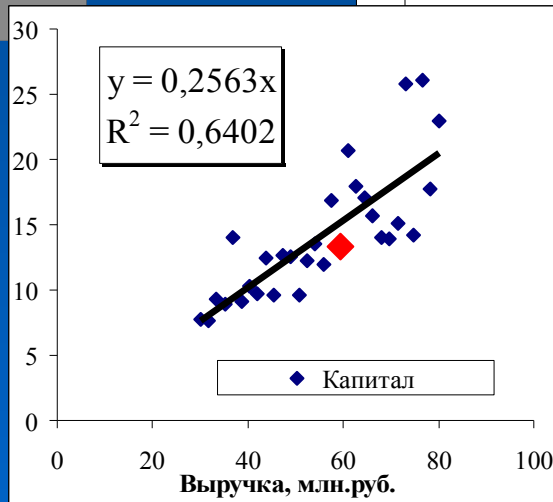
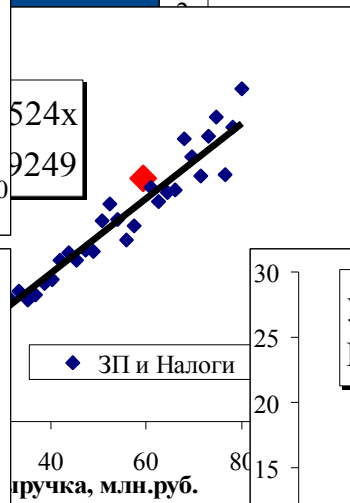
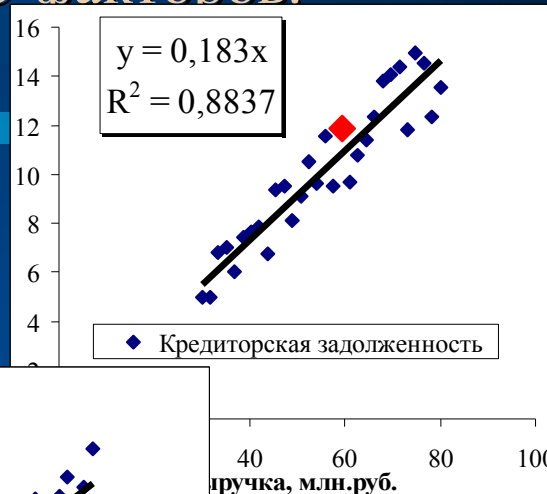
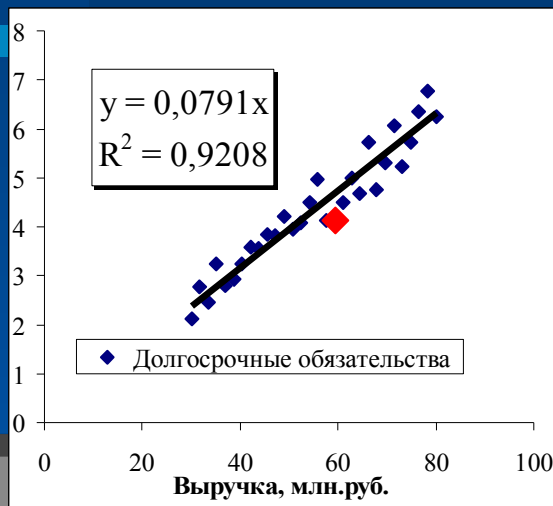


# Сравнительный анализ деятельности предприятий аптечной отрасли по показателям балансовых отчетов формы 1 (Пассивы баланса), 5 факторов.

Ф  
И  
Р  
М  
а

О  
Т  
р  
а  
с  
л  
ь

Р  
е  
г  
и  
о  
н



# Анализ финансовой деятельности предприятий аптечной отрасли. Коридоры управляемости, доходности, рисков, среднерыночные региональные ограничения по 15 факторам

Таблица. 2.11.

Среднеотраслевые коэффициенты ликвидности и риски, 2009г.

	CR	QR	AR
<b>Min</b>	1,24	0,88	0,09
<b>Max</b>	1,90	1,37	0,14
<b>MX</b>	1,53	1,08	0,12
ООО	1,32	0,88	0,11
<b>Риски ООО</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Таблица. 2.12.

Среднеотраслевые коэффициенты управления активами и риски, 2009г.

	ITR	DSO	FAUR	TATR
<b>Min</b>	5,90	101,3	5,44	1,32
<b>Max</b>	7,73	136,6	7,22	1,64
<b>MX</b>	6,68	114,9	6,28	1,50
ООО	6,19	101,3	5,69	1,51
<b>Риски ООО</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Проведенный анализ по всем группам аналитических коэффициентов показал **преобладающее неустойчивое положение ООО** и значительно уточняет сделанные ранее выводы по эталонному тестированию.

Таблица. 2.14.

Среднеотраслевые коэффициенты рентабельности и риска в 2009г.

	NPM	РП	РЗ	ВЕР	ROA	ROE	РОС
<b>Min</b>	2,7%	3,9%	4,0%	5,6%	4,0%	10,7%	16,1%
<b>Max</b>	11,4%	16,3%	19,4%	23,7%	16,6%	45,6%	72,5%
<b>MX</b>	6,7%	9,6%	10,8%	14,4%	10,0%	26,6%	42,1%
ООО	2,8%	4,0%	4,2%	6,1%	4,3%	12,6%	16,1%
<b>Риски ООО</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Проведенный количественный анализ экономической эффективности аптечной сети ООО в денежном выражении по отношению к среднерыночным региональным эталонным моделям на основании расчетов позволяет утверждать, что общие потери составили: **Суммарные потери = 3 271 тыс.руб. + 220 тыс.руб. ≈ 3 491 тыс.руб.**

Если не будет сформирована тенденция по снижению всех видов издержек, то ООО не сможет реально выйти в зону устойчивого развития.

**Мероприятие по внедрению автоматизированной системы управления экономической эффективностью, рисками и стимулирования персонала аптечной сети ООО на основе эталонного тестирования (АСУ-Эталон) по 11 переменным инвестиций и дохода. Три сценарных варианта.**

Инвестиции по проекту мероприятия АСУ-Эталон по 11 интегрированным инвестиционным факторам по трем сценариям							
№	Наименование	Цена, тыс. руб.	к-во, шт.	Изменение цен (±)	МХ	Min	Max
					тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
1	Приобретение системного ПО сообщества Open Source	40,0	1	15%	40,0	34,0	46,0
2	Запуск системного ПО сообщества Open Source	30,0	1	20%	30	24	36
3	Общая постановка задачи АСУ-Эталон для ООО	90,0	1	10%	90	81	99
4	Обучение руководства и персонала ООО системе АСУ-Эталон	60,0	1	15%	60	51	69
5	Приобретение программного обеспечения АСУ-Эталон	150,0	1	20%	150	120	180
6	Тестирование программного обеспечения АСУ-Эталон	30,0	1	10%	30	27	33
7	Внедрение АСУ-Эталон	50,0	2	20%	100	80	120
8	Аппаратные затраты на сервер	5,0	4	10%	20	18	22
9	Аппаратные затраты на Интернет и на оплату 4-х Интернет каналов	12,0	4	15%	48	41	55
10	Приобретение системы 4-х кратного резервирования информационного пространства ООО	3,0	4	15%	12	10,2	13,8
11	Приобретение ноутбуков	15,0	6	15%	90,0	76,5	103,5
12	Итого инвестиций				<b>670</b>	<b>563</b>	<b>778</b>

**Примечание.** МХ – средние инвестиционные затраты, Min - минимальные инвестиционные затраты, Max - максимальные инвестиционные затраты.

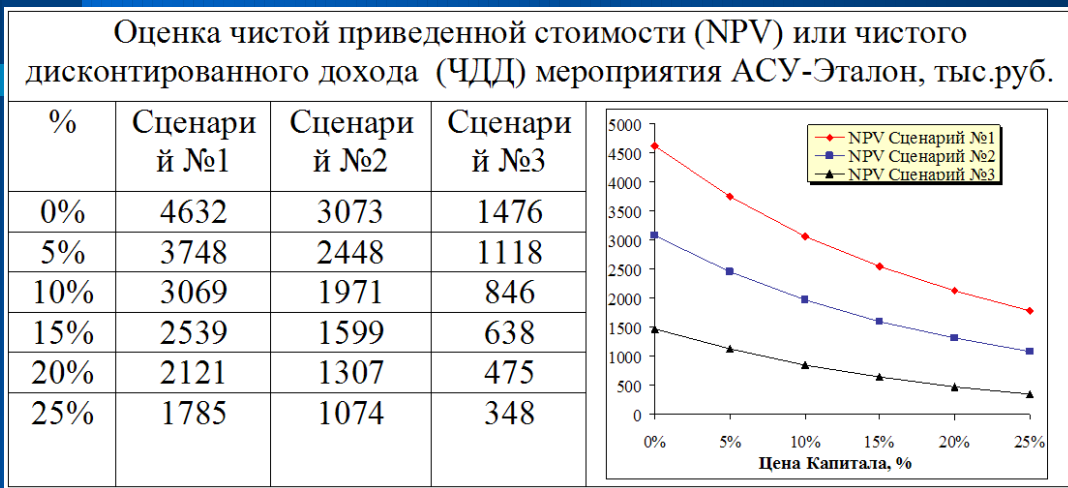
Проект мероприятия по проекту мероприятия АСУ-Эталон по трем сценариям				
№	Наименование	МХ	Min	Max
		тыс.руб. б.	тыс.руб. б.	тыс.руб. б.
1	Инвестиции	670,0	562,5	777,5
2	Планируемый рост объема реализации	0,0	0,0	0,0
3	Величина суммарных потерь по вине служб ООО	3491,0		
4	Снижение суммарных потерь по трем сценариям, %	50%	60%	40%
5	Планируемое снижение суммарных потерь по трем сценариям	1745,5	2094,6	1396,4
6	Планируемые затраты на оплату труда (ЗП) премиальный фонд, %	10%	10%	10%
7	Планируемые затраты на оплату труда (ЗП) премиальный фонд	349,1	349,1	349,1
8	Единый социальный налог (ЕСН)	92,5	92,5	92,5
9	Балансовая стоимость инвестиций (БС)	670,0	562,5	777,5
10	Нормативный срок службы инвестиций (Т), год	5,0	5,0	5,0
11	Среднегодовая сумма амортизационных отчислений (А=БС/Т)	134,0	112,5	155,5
12	Годовая кредитная ставка банка, %	15%	10%	20%
14	Проценты к уплате (по кредиту банку за инвестиции), тыс.руб.	100,5	56,3	155,5
15	Итого затрат (п.7+п.8+п.11+п.14)	676,1	610,4	752,6
16	Прибыль (убыток) до налогообложения (п.5-п.15)	1069,4	1484,2	643,8
17	Налог на прибыль	320,8	445,3	193,1
18	Прирост чистой прибыли (ЧП), тыс.руб./год	748,6	1039,0	450,7

Расчет экономической эффективности мероприятия АСУ-Эталон по трем сценариям				
№	Наименование	МХ	Min	Max
1	Планируемый срок действия проекта, лет	5,0	5,0	5,0
2	Прирост чистой прибыли (ЧП), тыс.руб./год	748,6	1039,0	450,7
3	Планируемые инвестиции (К), тыс.руб./год	670,0	562,5	777,5
4	Чистый доход (ЧД=ЧП-К), тыс.руб./год	78,6	476,5	-326,8
5	Индекс доходности (ИД=ЧП/К), %	112%	185%	58%
6	Срок окупаемости инвестиций, мес.	10,7	6,5	20,7

**Цель мероприятия: достигнуть снижения суммарных потерь по трем сценариям (см. №5) по отношению к среднерыночным региональным эталонным моделям в диапазоне: 1396,4-2094,6 тыс.руб.**

**Мероприятие по внедрению автоматизированной системы управления экономической эффективностью, рисками и стимулирования персонала аптечной сети ООО на основе эталонного тестирования (АСУ-Эталон) демонстрирует устойчивую способность генерировать чистый денежный поток.**

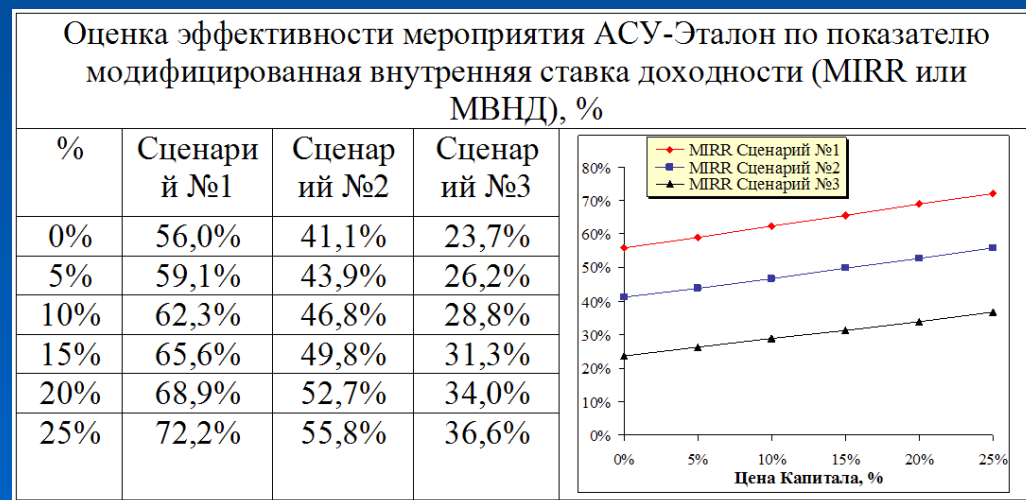
**Эффективность интегральной модели мероприятия по внедрению автоматизированной системы управления экономической эффективностью, рисками и стимулирования персонала аптечной сети ООО на основе эталонного тестирования (АСУ-Эталон). Три сценарных варианта.**



**При условии достижения цели мероприятия: снижения суммарных потерь по трем сценариям (см. №5) по отношению к среднерыночным региональным эталонным моделям в диапазоне:**

**1396,4-2094,6 тыс.руб.**

**Эффективность интегральной модели мероприятия по внедрению автоматизированной системы управления экономической эффективностью, рисками и стимулирования персонала аптечной сети ООО на основе эталонного тестирования (АСУ-Эталон) при любом из рассмотренных критических состояний развития внешней среды демонстрирует устойчивую способность генерировать чистый денежный поток.**



# Разработка мероприятия по совершенствованию управления аптечной сети ООО на основе внедрения автоматизированной системы управления информационно-рекламной прозрачностью (АСУ-Реклама). Три сценарных варианта.

Оценка чистой приведенной стоимости (NPV) или чистого дисконтированного дохода (ЧДД) мероприятия АСУ-Реклама, тыс.руб.

%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	684	472	172
5%	554	378	129
10%	455	306	96
15%	377	250	71
20%	316	206	51
25%	266	170	36

Планируется, что в результате создания сайта Интернет рекламы аптечная сеть ООО :

- в худшем случае увеличит объемы продаж на 5% (2966 тыс.руб.),
- в лучшем случае на 10% (5931 тыс.руб.),
- в среднем на 8% (4745 тыс.руб.) по отношению к базовому периоду.

Эффективность интегральной модели мероприятия по внедрению автоматизированной системы управления информационно-рекламной прозрачностью (АСУ-Реклама) при любом из рассмотренных критических состояний развития внешней среды демонстрирует устойчивую способность генерировать чистый денежный поток.

Оценка эффективности мероприятия АСУ-Реклама по показателю модифицированная внутренняя ставка доходности (MIRR или МВНД), %

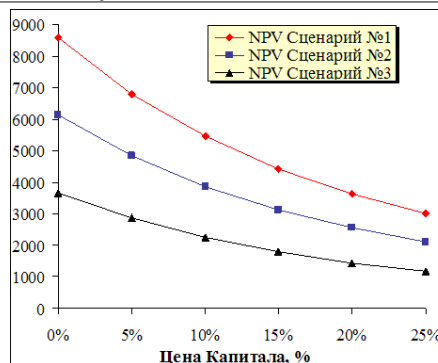
%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	58,8%	44,5%	21,7%
5%	62,0%	47,4%	24,2%
10%	65,2%	50,4%	26,7%
15%	68,6%	53,4%	29,2%
20%	71,9%	56,5%	31,8%
25%	75,3%	59,6%	34,4%



# Разработка мероприятия по совершенствованию управления аптечной сети ООО на основе внедрения автоматизированной системы на базе Интернет аптеки . Три сценарных варианта.

Оценка чистой приведенной стоимости (NPV) или чистого дисконтированного дохода (ЧДД) мероприятия Интернет аптека "Линия Здоровья", тыс.руб.

%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	8567	6134	3667
5%	6785	4834	2856
10%	5446	3860	2252
15%	4426	3119	1794
20%	3637	2547	1442
25%	3018	2100	1169



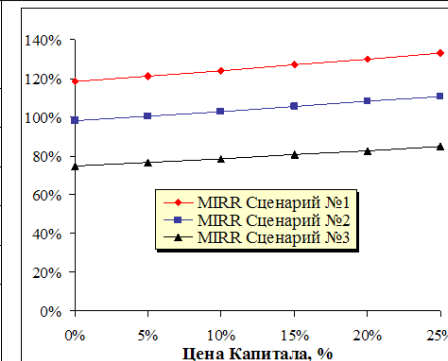
Планируется, что в результате создания Интернет аптеки аптечная сеть ООО :

- в худшем случае увеличит объемы продаж на 10% (5931 тыс.руб.) ,
- в лучшем случае на 30% (17793 тыс.руб.) ,
- в среднем на 20% (11862 тыс.руб.) по отношению к базовому периоду.

**Эффективность интегральной модели мероприятия по внедрению автоматизированной системы на базе «Интернет аптеки» при любом из рассмотренных критических состояний развития внешней среды демонстрирует устойчивую способность генерировать чистый денежный поток.**

Оценка эффективности мероприятия Интернет аптека "Линия Здоровья" по показателю модифицированная внутренняя ставка (норма) доходности (MIRR или МВНД), %

%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	118,5%	98,1%	74,7%
5%	121,3%	100,5%	76,7%
10%	124,1%	103,0%	78,7%
15%	127,0%	105,6%	80,7%
20%	130,0%	108,1%	82,8%
25%	133,0%	110,7%	84,9%



# Интегральная экономическая эффективность проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО. Три сценарных варианта.

Исходные данные для интегральной оценки экономической эффективности проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО "Линия Здоровья" по трем сценариям, тыс.руб.

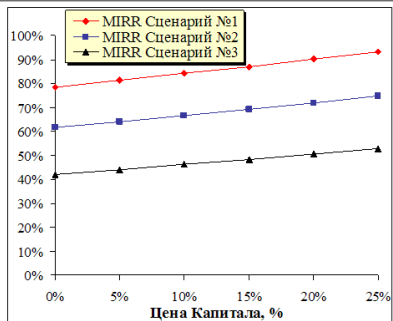
Год	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
2010	-813	-967	-1121
2011	1656	1145	606
2012	2298	1637	946
2013	2939	2129	1287
2014	3581	2621	1628
2015	4222	3113	1968

Внутренняя ставка (норма) доходности (IRR или ВНД) проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО "Линия Здоровья" по трем сценариям

Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
235,6%	148,4%	79,2%

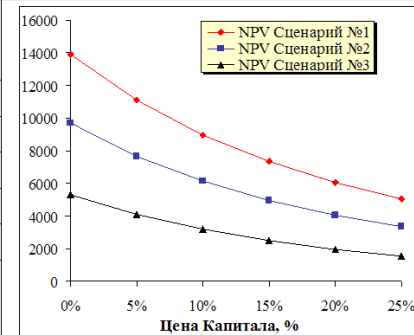
Интегральная оценка экономической эффективности проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО "Линия Здоровья" по трем сценариям по показателю модифицированная внутренняя ставка (норма) доходности (MIRR или МВНД), %

%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	78,4%	61,6%	41,8%
5%	81,2%	64,1%	44,0%
10%	84,1%	66,6%	46,1%
15%	87,0%	69,3%	48,3%
20%	90,0%	71,9%	50,5%
25%	93,1%	74,6%	52,8%



Оценка чистой приведенной стоимости (ЧДД) проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО "Линия Здоровья" по трем сценариям, тыс.руб.

%	Сценарий №1	Сценарий №2	Сценарий №3
0%	13883	9679	5315
5%	11087	7661	4103
10%	8970	6136	3194
15%	7342	4968	2502
20%	6073	4060	1969
25%	5070	3345	1552



Интегральная экономическая эффективность проекта трех мероприятий по совершенствованию управления аптечной сети ООО при любом из рассмотренных критических состояний развития внешней среды демонстрирует устойчивую способность генерировать чистый денежный поток.