

**ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА
АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ****Т. Г. Афанасьева***Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 10.06.2011 г.

Аннотация. Финансовый план (ФП) относится к числу ключевых разделов бизнес-плана (БП). БП — основа деятельности любой организации, в том числе и аптечной организации (АО). Разработан алгоритм формирования ФП для АО.

Ключевые слова: бизнес-план, финансовый план, аптечное предприятие, прибыль, денежный поток, план прибылей и убытков, план денежных потоков, баланс.

Abstract. The financial plan (FP) is among key sections of the business plan (BP) which is foundation of any organization, including pharmacy organizations (PO). The algorithm of formation FP is developed for the pharmacy organization.

Keywords: the business plan, the financial plan, the pharmacy institution, profit, a monetary stream, the plan of profits and losses, the plan of monetary streams, balance.

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях руководство АО должно владеть серьезными компетенциями по управлению, финансовому анализу, маркетингово-сбытовой политике, позволяющими противостоять жесткой конкуренции на фармацевтическом рынке. Одним из рабочих инструментов, используемых во многих АО, является БП, представляющий собой процесс функционирования организации, показывающий каким образом спланировать деятельность, чтобы решать тактические задачи, достичь в намеченные сроки основную стратегическую цель, получить или повысить прибыльность АО. [1, 2].

Таким образом, БП требует тщательной подготовки, анализа и разработки, позволяет предвидеть ожидаемые положительные результаты и способствует снижению возможных рисков, обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений.

Существуют различные методические подходы к структуре БП, однако в большинстве из них выделяют следующие разделы: резюме, краткое содержание, организационный план, анализ рынка, план производства, маркетинговый план, юридический план, анализ рисков и страхование, в т.ч. и ФП. [2, 3].

ФП относится к числу ключевых разделов БП, он представляет информацию из предыдущих разделов БП в стоимостной форме и показывает, будет ли прибыльной деятельность организации по реализации проекта в результате осуществления выбранной стратегии. Его роль заключается в том, что ФП позволяет получить ответы на ряд важнейших вопросов, волнующих руководителей, менеджеров, владельцев, инвесторов, кредиторов предприятий и организаций.

Однако на практике разработка ФП бывает затруднена вследствие отсутствия системных знаний у руководителей АО о принципиальных подходах (фундаментальных, методических). **Целью** настоящего исследования является разработка особенностей ФП для АО.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В качестве объекта исследования используются показатели деятельности условной аптеки. Методический инструмент включает следующие методы: системный анализ, метод статистической обработки, логический, сравнительный, группировки и др.

Условия деятельности аптеки: открывается новая аптека, вид деятельности — розничная реализация фармацевтической продукции, выделены отделы: отдел готовых форм и фитоотдел. Предварительно рассчитаны инвестиционные затраты в размере 2218 тыс. руб. Срок окупаемости про-

екта планируется 3, 4 года. Источником финансирования являются кредитные средства в размере 3 млн. руб.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основе изучения научных публикаций и методических материалов по составлению ФП, а также собственных научных исследований, разработан алгоритм формирования ФП, представленный на рис. 1.

За счет банковского кредита финансируются основные мероприятия проекта: ремонт объекта, приобретение оборудования, пополнение оборотных средств, рекламная компания. Операционные расходы стартового периода: зарплата, налоги, аренда оплачиваются инициатором проекта также за счет кредитных средств и собственных средств, получаемых от операционной деятельности. Желаемые условия кредитования, при которых проект

достигает заданной эффективности, представлены в табл. 1.

Нами были сформулированы основные условия и требования к БП:

- месяц начала реализации проекта — январь 2012 года;
- месяц начала ведения фармацевтической деятельности — апрель 2012 года;
- шаг проекта (минимальный период расчетов) — 1 год;
- горизонт планирования (количество расчетных периодов) — 4 года;
- используемая в расчетах система налогообложения — единый налог на вмененный доход;
- финансовые расчеты выполнены в текущих ценах без изменения цен на ресурсы и реализуемую продукцию;
- амортизация начисляется линейным способом;

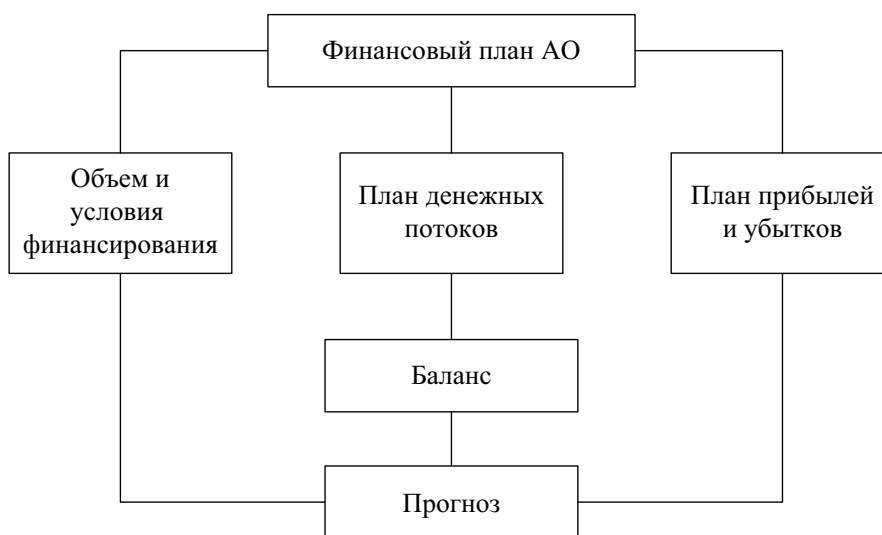


Рис. 1. Алгоритм разработки ФП АО

Таблица 1

Объем и условия финансирования

Показатель	Значение
Запрашиваемый кредит, руб.	3 000 000
Период кредитования	январь 2011 — декабрь 2015
Периодичность погашения процентов за пользование кредитом	Ежемесячно, начиная с января 2013 г
Периодичность погашения основного долга за пользование кредитом	Ежемесячно, начиная с января 2012 г.
Ставка процента за пользование средствами	22 % годовых
Срок погашения кредита	2015 год

Сводный план движения денежных средств

Показатель	измери тель	01.03.12	1 год	2 год	3 год	4 год	всего
1. ПРИТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ							
— выручка от реализации	тыс. руб.	0	15800	20300	20300	20300	76700
— привлечение кредитов	тыс. руб.	0	3000	0	0	0	3000
= Итого приток	тыс. руб.	0	18800	20300	20300	20300	79700
2. ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ							
— эксплуатационные расходы	тыс. руб.	0	-15801	-18996	-18996	-18996	-72788
— налоговые выплаты	тыс. руб.	0	-90	-121	-121	-121	-453
— прирост постоянных активов	тыс. руб.	0	-1963	0	0	0	-1963
— общая сумма выплат по кредитам	тыс. руб.	0	-900	-1162	-1008	-854	-3924
= Итого отток	тыс. руб.	0	-18754	-20279	-20125	-19971	-79128
= Баланс денежных средств	тыс. руб.	0	46	21	175	329	572
= Свободные денежные средства	тыс. руб.	0	46	67	243	572	572

— транспортные расходы на доставку товара в аптеку в проекте не учитываются, поскольку товар доставляется силами поставщика;

— условия расчетов с покупателями — 100% оплата товара покупателями (без какой либо отсрочки);

— для обеспечения необходимой рентабельности учредителями задаются планы на основные финансовые показатели:

1) маржа — не менее 26,5% от выручки (в среднем по году);

2) оборачиваемость товарных запасов — не более 35 дней;

— оценка эффективности проекта осуществляется после построения финансовой модели на основе двух расчетов:

— бюджета (прогноза) движения денежных средств, отражающего поступление и расход денежных средств с учетом требуемых авансов и возможных отсрочек платежей за товар (табл. 2)

— бюджета (прогноза) доходов и расходов, показывающего формирование себестоимости и финансового результата (прибыли/убытка) деятельности аптеки (табл. 3).

Финансовая модель построена, исходя из консервативных предпосылок, согласно которым расходы планируются из максимальной оценки, а доходы — из минимальной оценки.

Доходная часть проекта формируется от реализации ЛП через отдел готовых форм, а также от реализации продукции в фитоотделе. Планируется, что 1 год — это «раскрутка» аптеки, вхождение на рынок, 2 год — аптека работает на полную мощность. План объема продаж представлен в табл. 4.

Все текущие расходы в рамках настоящего проекта делятся на переменные (зависящие от объема продаж) и постоянные (размеры которых существенно не зависят от объема продаж).

Эффективность инвестиционного проекта оценивается по следующим основным показателям:

Таблица 3

План прибылей и убытков

Показатель	измери- тель	01.03.12	1 год	2 год	3 год	4 год	Всего
— выручка от реализации	тыс. руб.	0	15800	20300	20300	20300	76700
— текущие затраты	тыс. руб.	0	-16104	-19298	-19298	-19298	-73998
= Прибыль от основной деятельности	тыс. руб.	0	-304	1002	1002	1002	2702
= Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	0	-304	1002	1002	1002	2702
= Чистая прибыль	тыс. руб.	0	-394	419	573	727	1325
= Нераспределенная прибыль	тыс. руб.	0	-394	419	573	727	1325
То же, нарастающим итогом	тыс. руб.	0	-394	25	598	1325	1325

Таблица 4

План объема продаж аптеки

Отдел	Объем продаж, тыс. руб.			
	1 год	2 год	3 год	4 год
«ОГФ»	14 400	18 500	18 500	18 500
«Фитоотдел»	1 400	1 800	1 800	1 800
ИТОГО выручка продаж	15 800	20 300	20 300	20 300

чистая текущая стоимость (NPV); индекс прибыльности (PI); внутренняя норма доходности (IRR); период окупаемости проекта.

Для признания проекта эффективным необходимо, чтобы показатель NPV был положительным. Данный показатель является аддитивным в пространственно-временном аспекте.

Расчет ставки дисконтирования ведется с учетом инфляции, рисков рассматриваемого проекта (факторы, понижающие стоимость денег во времени) и минимального уровня доходности, приемлемой для инвестора.

Для расчетов текущей стоимости денежных средств приняты следующие значения перечисленных факторов:

— уровень инфляции — 8,8% в год в соответствии с фактическим темпом инфляции в 2010 г. при условии отсутствия значительных всплесков мирового кризиса в экономике на ближайшие годы и не превышении существующего темпа обесценивания денег;

— процентная ставка — принята на уровне ставки, под которую выдается кредит в рамках проекта 22% годовых.

Накопленная на конец периода чистая текущая стоимость проекта (NPV) составляет 363 тыс. руб. Индекс доходности проекта составляет 1,18, что подтверждает эффективность проекта. IRR характеризует степень устойчивости инвестиционного проекта. Внутренняя норма доходности рассматриваемого проекта составляет 33%. IRR проекта превышает требуемую инвестором максимальную ставку, что обеспечивает «запас прочности» проекта, отражает его устойчивость в условиях риска.

Период окупаемости находится в пределах 4 лет, что соответствует среднерыночному значению для объектов аналогичного масштаба и вида деятельности.

Согласно построенной финансовой модели получен следующий прогноз, а именно значения показателей эффективности рассматриваемого проекта: чистая текущая стоимость (NPV)=363

тыс. рублей; индекс прибыльности (PI) = 18 %, внутренняя норма рентабельности (IRR) = 33 %; дисконтированный период окупаемости проекта = 3,4 года; накопленная чистая прибыль на конец проекта = 1 325 тыс. рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате составления ФП, потенциальным инвесторам (кредиторам) информация из этого раздела БП позволяет получить ответ на интересующие их вопросы: сколько реально потребуется денежных средств и на что они будут израсходованы, на получение какой прибыли можно рассчитывать, какова экономическая эффективность проекта, будет ли АО способно вовремя вернуть долги.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абрамс Р.* Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. Forbes и стэнфордская школа бизнеса рекомендуют / Р. Абрамс. — СПб: Прайм — Еврознак, 2009. — 536 с.: ил. — (Современные бизнес-технологии).
2. Бизнес-планирование и инвестирование: учебник / С. И. Головин, М. А. Спиридонов — Ростов н/Д: Феникс, 2009 — 363 с.
3. *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами) / Н. Д. Стрекалова. — СПб.: Питер, 2010. — 352 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).
4. *Черняк В. З.* Бизнес-план: теория и практика / В. З. Черняк. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 464 с.

Афанасьева Татьяна Гавриловна — профессор кафедры управления и экономики фармации ВГУ; тел.: (473) 2390545, e-mail: afanaseva@voronej.zl.ru

Afanaseva Tatyana G. — professor of the chair for economics and management, Voronezh State University; tel.: (473) 2390545, e-mail: afanaseva@voronej.zl.ru