

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления типографии

Студент группы 13ТЗЭМ31

(номер группы)

(подпись, дата)

Токарева Ирина

Сергеевна
(фио полностью)

Руководитель ст.преподаватель

(должность)

(подпись, дата)

Панкратова Е.В.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Нормоконтролер Д.Э.Н., профессор

(должность)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.

(фамилия, инициалы)

ФГБОУ ВО « ПГУ »

(наименование организации)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.

(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....	7
1.1 Анализ рынка.....	7
1.2 Анализ внешней макросреды	10
1.3 Анализ конкурентов.....	16
1.4 Сегментация потребителей.....	26
2 ТЕХНИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.....	29
2.1 Описание технологии	29
2.2 Логистика производственных и распределительных процессов	53
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	63
3.1 SWOT-анализ организации, её миссия и стратегии	63
3.2 Корпоративная стратегия предприятия.....	68
3.3 Стратегии функционирования и развития	70
3.4 Кадровая политика.....	81
3.5 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	99

Введение

В связи с развитием информационного общества приобретает все большее значение передача и распространение информации. Одним из путей этого является полиграфия: в науке – печать статей и учебников, в коммерции – рекламных продуктов и упаковки. Поэтому в настоящее время имеется значительный и стабильный спрос бизнес-сообщества и населения на полиграфическую продукцию. Проанализировав ситуацию на рынке малых типографий в Пензе, мы пришли к выводу, что их продукция не соответствует по уровню сервиса, качеству и скорости выполнения заказов требованиям современного динамично развивающегося общества.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка системы управления типографии.

Для достижения цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить рынок типографий города Пензы;
- изучить технологию производства;
- составить комплекс мероприятий по организации типографии;
- разработать стратегии функционирования и развития данного предприятия;
- разработать систему маркетинга и предложить мероприятия по продвижению товара;
- рассчитать бизнес-план инвестиционного проекта.

Цель создания типографии «Ласточка» - производство полиграфической продукции с более коротким сроком выполнения заказа и высоким уровнем сервиса по сравнению с существующими конкурентами.

Для достижения данной цели учредителю ИП Иванова И.И. необходимо решить такие задачи, как:

- государственная регистрация предпринимателя;
- аренда и ремонт офисных и производственных площадей;

- покупка технологически необходимых оборудования, материалов, комплектующих;
- наём сотрудников предприятия;
- проведение эффективных и целенаправленных рекламной и «паблик рилейшенз» компаний и т.д.

Название организации: Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица (ИП) Иванова И.И.

Торговое название: «Ласточка»

Организационно-правовая форма: индивидуальный предприниматель [1].

Отрасль, в которой работает фирма: выпуск типографской и полиграфической продукции.

Виды производств: допечатная подготовка, офсетная печать, ризография, печать единичных изделий на принтере (оперативная печать), послепечатная обработка, доставка.

Предприятие занимается изготовлением типографской продукции, такой как: календари, визитки, вывески, таблички, информационные табло, удостоверения, приглашения, конверты, буклеты, брошюры, плакаты, бланки, наклейки и т. д.

1 Маркетинговые исследования рынка

1.1 Анализ рынка

В последнее десятилетие отечественный полиграфический сектор бурно развивался, показывая завидные темпы ежегодного роста. В 2010 году объем рынка высококачественной печати оценивался всего в \$1,7 млрд., в 2015-м – уже \$3,26 млрд. (согласно докладу Роспечати "Российский рынок периодической печати. Состояние, тенденции и перспективы развития"). К 2020 году, по данным банка Morgan Stanley, рынок полиграфических услуг в России вырастет до \$7,8 млрд [20].

Интенсивное развитие высококачественной полиграфии в России происходило, прежде всего, благодаря быстрому росту рекламного рынка в прессе и прогрессу отечественного рынка упаковки и этикетки. Сказалось и отсутствие ограничений для иностранных компаний на владение российскими печатными СМИ: это обеспечило приход в Россию международных изданий и стимулировало активное развитие рынка периодики и рекламы. А все вместе способствовало повышению спроса на качественную печать.

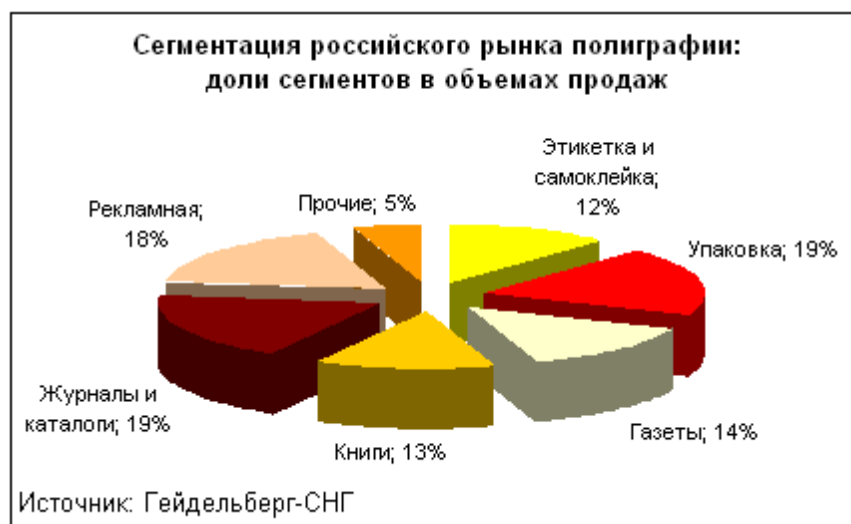


Рисунок 1 - Структура российского рынка полиграфии [20]



Рисунок 3 – Емкость сегментов российского рынка полиграфии [27]

Сегмент рекламной полиграфии рос опережающими рынок в целом темпами. Являясь важной составляющей в арсенале маркетинговых средств бизнеса, она играет все более заметную роль в медийном секторе экономики страны и занимает свою долю в полиграфии.

Достоинства полиграфии как вида рекламы:

1. Это один из самых недорогих способов донести рекламную информацию до потребителя. Самое важное достоинство рекламной полиграфии для российских заказчиков.

2. В отличие от рекламы телевизионной, здесь отсутствует фактор прямого вторжения в личную жизнь. У потребителя информации возникает ощущение свободы выбора: хочу - смотрю на плакат, хочу - отвернусь, календарь могу не повесить, а листовку - вообще выбросить. На самом деле, момент немаловажный. Каждый из нас знает тоскливое состояние полной беспомощности, когда, переключая каналы во время очередного перерыва любимой передачи «на рекламу», в надежде найти что-нибудь интересное, неизменно попадаешь если не на танцующий порошок «Миф-универсал», то на девочку, способную зараз проглотить галлон сока, обязательно.

3. Длительность и многократность воздействия рекламного обращения. Особенно это касается листовок, расклеенных в салонах общественного транспорта. Расчет рекламистов прост и гениален. Вися на поручне в

переполненном трамвае, куда приятнее уткнуться взглядом в красочную картинку, чем в измученное лицо соседа.

4. Реклама в полиграфическом исполнении дает возможность подумать, в отличие от телевизионной. То есть осмыслить то, о чем говорится в обращении, проанализировать возможные выгоды и принять решение: надо вам то, что рекламируется, или оно может подождать. Это делает печать наиболее привлекательным видом рекламы для сегмента B2B.

5. При использовании полиграфии как вида рекламы упрощается анализ эффективности рекламного обращения. Адресная рассылка - наиболее показательный в этом смысле пример.

6. Рекламную полиграфию можно потрогать. По мнению психологов, среди людей только три четверти являются аудиовизуалами (то есть воспринимающими мир преимущественно через зрение и слух). Но и для них осязательные ощущения являются немаловажными в формировании отношения к тому или иному предмету. Оставшаяся же четверть населения земного шара воспринимает мир "на ощупь". А также "на запах" и "на вкус". То есть они кинестетики - люди, считающие, что мир - это реальность, данная нам в ощущениях.

7. По мнению психологов, самая эффективная реклама - та, что происходит прямо на местах продаж. Полиграфия в этом смысле - просто клад возможностей. По наблюдениям маркетологов, большой красочный плакат, висящий в магазине и рекламирующий шоколадки, способен поднять процент продажи этих шоколадок вдвое. А ведь есть еще великое разнообразие POS-материалов! В конце концов, обыкновенные рекламные листовки, разложенные в магазине, тоже добросовестно выполняют свои рекламные функции.

8. Многообразие. В рамках одной рекламной кампании можно напечатать и листовки, и буклеты, и календари. Причем полиграфическая реклама, как никакая другая, дает возможность выдерживать корпоративный стиль.

Печатная реклама остается одной из самых недорогих и эффективных, поэтому к ней обращаются в первую очередь, и выбор надежного поставщика является ключевым моментом.

1.2 Анализ внешней макросреды

Со стороны внешней макросреды на предприятие наибольшее влияние оказывают экономическая, технологическая и политическая компоненты.

Экономический кризис привел к падению спроса за счет сокращения количества потенциальных заказчиков и снизил вероятность получения кредитов. Но он также увеличивает возможность выхода на рынок, так как уже работающие предприятия с целью получения необходимой наличности, а также в случаях банкротства выставляют технику на продажу. Также это позволит уменьшить количество конкурентов в отрасли.

Также наблюдаются и налоговые послабления. В сентябре 2015 года были снижены пошлины на импорт полиграфического оборудования с 15 до 6,5% [4]. Это открыло большинству предприятий новые возможности для технологического перевооружения.

На полиграфическом рынке в настоящее время наблюдается бум оперативной полиграфии, наиболее интенсивно развиваются малые типографии. Это является возможностью для данного предприятия, так как оборудование для оперативной печати требует меньше вложений. Технологии полиграфии развиваются быстро, поэтому целесообразнее приобретать новое оборудование или бывшее в употреблении в течении недолгого времени (до 4 лет).

Что касается материалов, то по данным маркетингового агентства Step by Step, сегодня российская целлюлозно-бумажная промышленность удовлетворяет потребности внутреннего рынка только по газетной бумаге. Если же говорить о глянцевой и многокрасочной продукции, т.е. журнальной, для изготовления которой используется мелованная бумага, то в России сырье для нее не производят, практически вся такая бумага импортируется.

Для отечественных полиграфистов импорт – огромная проблема. Мелованные бумаги и картоны ввозятся в страну с 15-процентной пошлиной и 18-процентным НДС [4], а отпечатанная на них готовая издательская продукция – с пошлиной 0% и льготным 10-процентным НДС.

22 августа 2015 года состоялось заседание правительственной комиссии по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной политике. На нем было принято решение рекомендовать правительству временное (на 1,5 года) снижение ставок ввозных пошлин с 10 до 6% на мелованную бумагу и картон по четырем из шести рассматриваемых кодов ТН ВЭД России, после чего будет проведена оценка эффективности этой меры. По двум оставшимся кодам Минкомсвязи поручено доработать позицию совместно с Федеральной таможенной службой России (ФТС). Полиграфисты надеются, что в 2017 году пошлины все-таки будут отменены вовсе [26].

Маркетинговые инновации: внедрение системы заказов через Интернет, что снижает транзакционные и постоянные издержки, но требует создания сайта, новых технологий формирования и расчета стоимости заказа, службы доставки, новых методов взаимодействия с клиентами; формирование инфраструктуры пензенского рынка, что заставляет менять каналы рекламы и продвижения типографий и переходить на рекламу в профессиональных (маркетинг) и специальных (малые предприятия) изданиях.

В двадцать первом веке наметилась тенденция к ускорению технического прогресса в полиграфии. Это выразилось в развитии новых технологий (на рынке заняла прочное положение цифровая печать, КВА, допечатная технология CtP). На ежегодной выставке DRUPA в начале века представлялось около десятка новых моделей печатного оборудования в год. В настоящее время темпы технического прогресса снизились в данной области. Производители оборудования обратили свое внимание на автоматизацию послепечатной обработки, и сейчас совершенствуются

ламинаторы, нумераторы, фальцовщики и т.д., особенно для сегмента средних и малых тиражей.

На выставке DRUPA-2016, отмечалось, что в целом развитие рынка полиграфии сопровождается следующими тенденциями:

- увеличение форматов печати и обработки оттисков;
- повышение автоматизации оборудования и качества материалов;
- усовершенствование вспомогательных операций и технологий, улучшение контроля качества.

В России насчитывается около 7,5 тыс. полиграфических предприятий. Следует отметить, что в силу небольших порогов на вход в этот вид бизнеса реальных типографий намного больше – бюджетный вариант цифровой типографии оценивается в \$29-43 тыс. Тем не менее, это крайне низкий показатель по мировым стандартам.

По данным экспертов рынка в России потребляется различной печатной продукции на сумму более \$4,7 млрд., в то время как емкость рынка можно оценить исходя из объемов импорта услуг – \$700 млн. и объема внутреннего производства – \$3,262 млрд. Это касается только высококачественной полиграфической продукции. ФАПМК приводит цифру \$4,7 млрд. Она вполне обоснована, если вспомнить, что только на рынке журнальной печати после отмены таможенных пошлин общий объем заказов, выполняемых российскими предприятиями, вполне может составить \$2-2,5 млрд.

Из 6,5 тыс. российских полиграфических предприятий, 65 находятся в ведении ФАПМК, около 1,8 тыс. являются собственностью субъектов РФ и муниципальных образований или относятся к государственным структурам; остальные предприятия принадлежат частному бизнесу.

На сегодняшний момент около пяти тысяч полиграфических предприятий страны – частные. Государственные, республиканские, районные, ведомственные типографии занимают по статистике совсем небольшой сектор. Из 4700 частных типографий страны 1500 типографий

находятся в Москве и Московской области, т.е. около 33% от общего их количества. 10% расположено в Санкт-Петербурге, остальные 55% — в регионах.

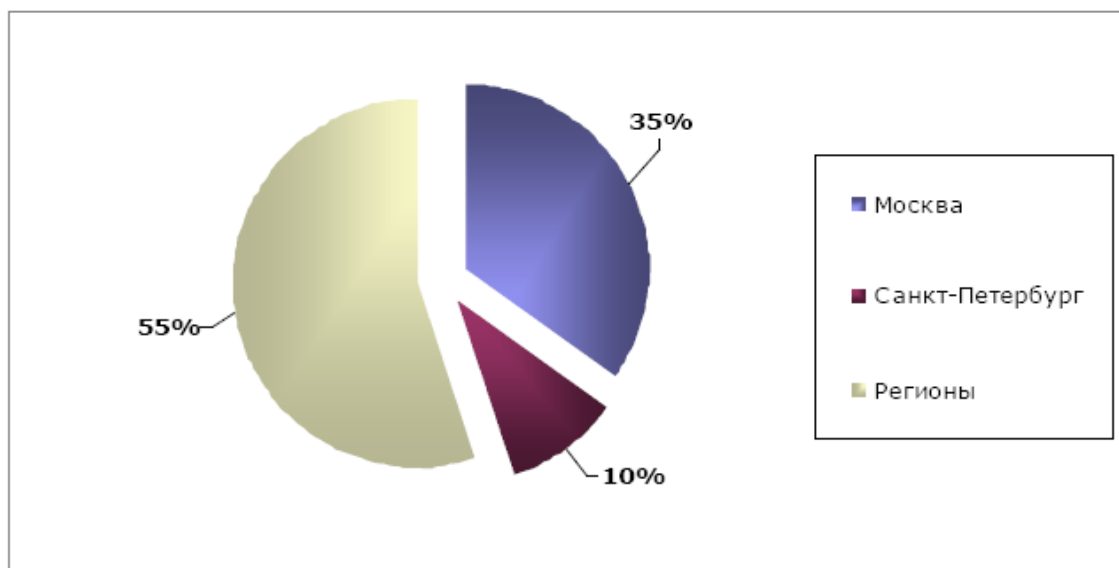


Рисунок 3 — Географическая сегментация полиграфических предприятий на территории России

Московские предприятия выпускают 80% всего объема полиграфической продукции, питерские – 9%, 11% приходится на регионы.

Сегментирование услуги также проводится по технологии производства.

В современном полиграфическом производстве наиболее распространенными являются следующие технологии:

- офсетная печать (листовая и рото-принт);
- цифровая печать;
- трафаретная печать (шелкография);
- широкоформатная печать;
- флексография;
- ризография.

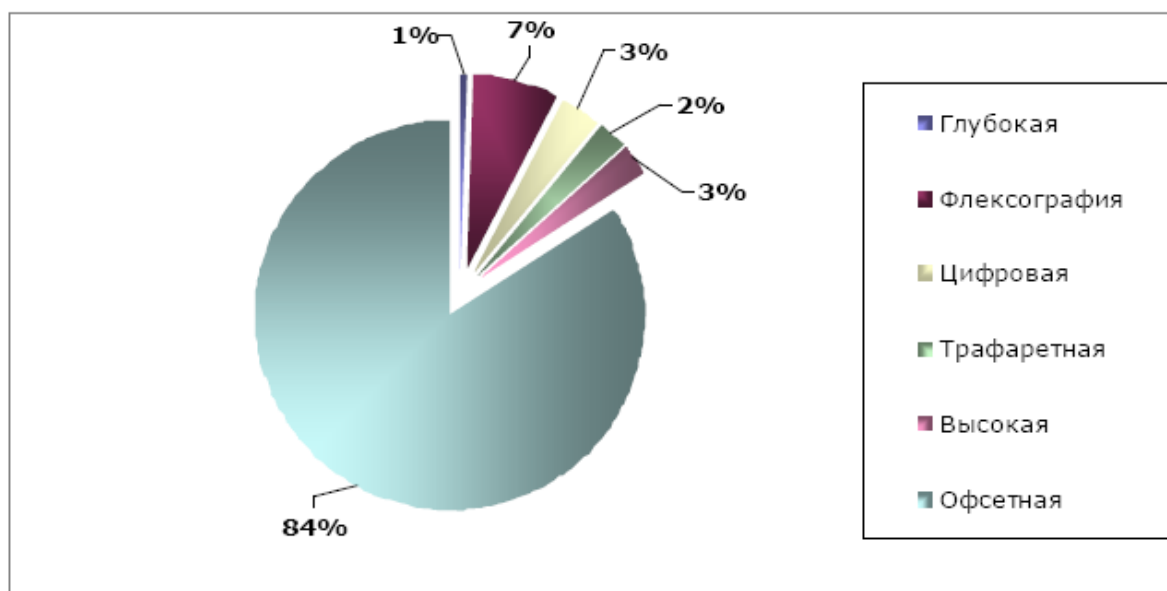


Рисунок 4 - Сегментация рынка полиграфических услуг по технологии печати, %

Из диаграммы следует, что офсетная печать является основным способом полиграфического воспроизведения полиграфической продукции в различных ее видах: газеты, журналы, книги, художественные альбомы, этикетки, упаковки, разнообразная акцидентная продукция. Это объясняется сравнительной дешевизной одного оттиска при больших и средних тиражах высокого качества. Среди оставшихся видов печати выделяется флексография – ее доля обусловлена активным развитием сегмента упаковки, в котором этот способ находит главное применение.

В последнее время наблюдается тенденция к специализации полиграфических производств, как следствие конкуренция переносится в отдельные сегменты полиграфии, вместе с тем, компании нацелены на уменьшение себестоимости производства, улучшение качества продукции, реформирование организационной структуры, повышение квалификации кадров. Все это производится в комплексе.

На настоящее время одной из самых заметных тенденций на полиграфическом рынке является усиление внимания к оперативности печати, и для заказчика скорость выполнения заказа зачастую становится самым важным фактором, влияющим на выбор типографии.

Пензенские предприятия все больше осознают важность продвижения продукции и, как следствие, увеличивают свои рекламные бюджеты.

По темпам роста он ненамного отстает от российского, так как даже местные компании предпочитают обращаться в московские типографии. В 2014-2015 наблюдалось падение рынка рекламной полиграфии: в России – на 14%, в Пензе – на 26%. Но уже в первые месяцы 2016 года руководители пензенских типографий отмечают рост спроса на полиграфическую продукцию, так что можно говорить о выходе отрасли из кризиса. Пензенский рынок оценивался экспертами в 800 000 000 рублей в 2015 году. По темпам роста он ненамного отстает от российского, так как местные компании предпочитают обращаться в московские типографии.

Спрос на полиграфические услуги в городе Пенза растет, и, по прогнозам Союза полиграфистов РФ, за 2017 год вырастет на 5-6%.

Этому способствует:

- восстановление экономики после кризиса последних лет;
- увеличение конкуренции среди фирм-производителей;
- повышение значимости рекламы в конкурентной борьбе;
- стремление предприятий экономить на рекламе, то есть выбирать более дешевые ее способы, по сравнению с телевизионной и радио-рекламой;
- стремление предприятий индивидуализировать свои рекламные обращения.

Рынок полиграфической продукции имеет неярко выраженную сезонность, поскольку:

- летом деловая активность падает;
- перед Новым годом маркетинговым и рекламным отделам компаний необходимо освоить выделенные им на год деньги;
- большая часть рекламных акций приурочена к новогодним праздникам;

- именно на Новый год принято дарить деловым партнерам сувениры с фирменной символикой.

Поэтому и объем продаж, и цены растут в октябре-декабре каждого года и падают в феврале-апреле. Также может наблюдаться незначительное снижение в летние месяцы.

Входные барьеры не очень высоки.

Входные барьеры: дорогостоящее оборудование, развитый и сложившийся рынок, некоторые предприятия включены в вертикальную интеграцию, и это самые активные покупатели (часть рекламных агентств включает в свою структуру собственные типографии).

Выходные барьеры – дорогостоящее, в малой степени ликвидное оборудование.

Рынок все еще не насыщен, и вероятность появления на нем новых предприятий высока.

Цены на рынке полиграфии плавно растут, что связано с ростом цен на материалы.

1.3 Анализ конкурентов

К непрямым конкурентам можно отнести ГТРК «Пенза» и другие теле- и радиокomпании, агентства по размещению рекламы на транспорте и билбордах, но реклама на телевидении и радио достаточно дорога для малого и среднего бизнеса, который является основной потребительской группой малых типографий, а реклама на транспорте и билбордах менее соответствует специфике такой группы потребителей, как B2B-бизнес, и не позволяет воспользоваться BTL-рекламой.

Также конкурентами являются типографии других регионов, особенно московские (ООО «Контур-Пак», ООО «Старт-полус», ООО «Аксиома», ТПП «Пакет» и др.), но к ним рентабельно обращаться только с заказами, которые невозможно выполнить в Пензе, или крупными заказами, которые даже с учетом транспортных расходов будут дешевле.

Прямыми конкурентами типографии являются пензенские мини-типографии.

В городе Пенза в настоящее время существует более 20 мини-типографий.

Таблица 1 - Мини-типографии на пензенском рынке и их доли рынка

Профессионал	Соло	Формат	Сталкер	Пенза молодая	Март	Интелтерра	Аэроплан-Медиа
12,50%	12,50%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	5,00%	5,00%
Партнер-аудит	Делкон	Печатник	Артмастер	Полиграф	Трафарет	Другие	
5,00%	5,00%	5,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	

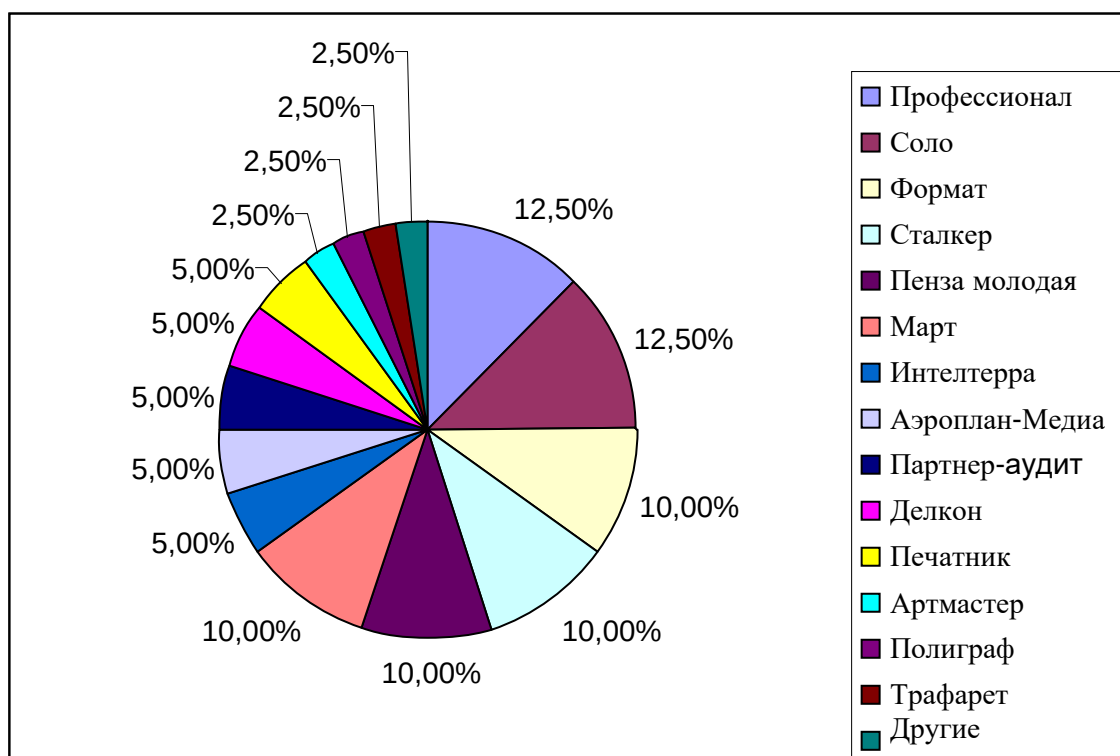


Рисунок 5 – Доли рынка пензенских типографий

Индекс Херфиндала.

$$I_x = \sum \alpha_i^2$$

$$I_x = 0,1252 + 0,1252 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,052 + 0,052 + 0,052 + 0,052 + 0,052 + 0,0252 + 0,0252 + 0,0252 + 0,0252 = 0,08625$$

$I_x < 0,2$ – пензенский рынок полиграфической продукции является рынком монополистической конкуренции, в большей степени применяются методы неценовой конкуренции (качество продукции, уровень сервиса, репутация фирмы).

Рассмотрим предприятия с самой большой долей рынка в качестве конкурентов – типографии «Соло» и «Профессионал».

«Соло».

Сильные стороны:

- 1) хорошая репутация на рынке;
- 2) известность;
- 3) широкая клиентура, наличие постоянных клиентов;
- 4) большой опыт работы в отрасли, опытные рабочие.

Слабые стороны:

- 1) устаревшее оборудование;
- 2) отсутствие доставки;
- 3) низкая скорость выполнения заказов в связи загруженностью.

«Профессионал».

Сильные стороны:

- 1) хорошая репутация на рынке;
- 2) известность;
- 3) широкая клиентура, наличие постоянных клиентов;
- 4) большой опыт работы в отрасли, опытные рабочие;
- 5) широкий ассортимент;
- 6) невысокие цены.

Слабые стороны:

- 1) устаревшее оборудование;
- 2) отсутствие доставки;
- 3) неудачное месторасположение (малоизвестная улица в центре города в месте с напряженным трафиком – сложно найти и, если на машине, сложно добраться);

4) низкая скорость выполнения заказов (до 2-4 недель).

«Ласточка».

Сильные стороны:

- 1) аккуратное и быстрое исполнение заказов покупателей;
- 2) выгодное расположение (в центре города, так, что легко добраться на общественном транспорте, а также на машине, так как автодвижение в этом районе не затруднено);
- 3) не имеющая аналогов на пензенском полиграфическом рынке услуга (доставка).

Слабые стороны:

- 1) отсутствие репутации на рынке и какой-либо известности;
- 2) отсутствие постоянных клиентов;
- 3) отсутствие опыта работы в отрасли, опытных рабочих.

Таблица 2 - Оценка конкурентных преимуществ типографий «Ласточка», «Профессионал» и «Соло»

Критерии	Ласточка	Профессионал	Соло
Доля рынка	1 (доля рынка равна 0%)	5 (доля рынка самая большая на пензенском рынке)	5 (доля рынка самая большая на пензенском рынке)
Изменение доли рынка	1 (изменение доли рынка равно 0%)	4 (доля рынка «Профессионала» выросла на 0,4%)	3 (доля рынка «Соло» выросла на 0,2%)
Известность	1 (неизвестна на рынке)	5 (является одной из старейших и самых известных мини-типографий на пензенском рынке)	5 (является одной из старейших и самых известных мини-типографий на пензенском рынке)
Имидж	1 (нет имиджа)	5 (известны на рынке как надежный партнер, который поставляет самый широкий ассортимент высококачественной продукции в оговоренные сроки)	5 (известны на рынке как надежный партнер, который поставляет самый широкий ассортимент высококачественной продукции в оговоренные сроки)

Продолжение таблицы 2

Критерии	Ласточка	Профессионал	Соло
Воспринимаемое качество	1 (нет)	4 (потребители уверены в высоком качестве продукции, но по прежнему отдают предпочтение московским типографиям, считая те более профессиональными)	4 (потребители уверены в высоком качестве продукции, но по прежнему отдают предпочтение московским типографиям, считая те более профессиональными)
Четкость сегментирования и величина целевых групп потребителей	4 (малые и средние предприятия Пензы легкой промышленности и сферы услуг, проведено сегментирование)	3 (малые и средние предприятия города Пензы и Пензенской области, сегментирования не проводит)	2 (любые предприятия нашей и соседних областей, сегментирования не проводит)
Лояльность потребителей	1 (постоянных покупателей нет)	4 (есть постоянные покупатели, которые согласны даже платить более высокую цену, чтобы работать с данной типографией, так как уверены в ее надежности, но нет специальных программ лояльности клиентов, и если другая типография убедит их в своей надежности и предложит более низкую цену, они перейдут к ней)	4 (есть группа лояльных потребителей, но нет специальных программ лояльности клиентов)
Сила позиционирования	5 (четко позиционирует себя как предприятие оперативной полиграфии, которое экономит время клиентов, делая заказы в кратчайшие сроки, предоставляя дополнительные услуги по доставке продукции и размещению заказов с помощью Интернета)	2 (нет позиционирования)	2 (нет позиционирования)

Продолжение таблицы 2

Критерии	Ласточка	Профессионал	Соло
Политика распределения	4 (прямой канал сбыта, но одна торговая точка на одной из оживленных магистралей недалеко от центра города)	3 (прямой канал сбыта, но одна торговая точка находится на ул. Средней, и потребителям сложно не только определить его местонахождение, но и добраться до него, так как на ул. Суворова и Пушкина часты пробки)	4 (прямой канал сбыта, но одна торговая точка на одной из оживленных магистралей недалеко от центра города)
Наличие рекламы	5 (в связи с выходом на рынок интенсивная рекламная компания – 1 блок в 3 месяца в одном специализированном журнале, 1 щит в городе в течении 1 месяца)	4 (1 щит в городе, перед Новым годом раздача рекламно-сувенирной продукции клиентам (уже существующим))	4 (1 щит в городе)
Наличие пиара	5 (пиар-статья в местной газете и на местном сайте, и через полгода – в специализированном издании)	5 (пиар-ролик на «11 канале» в 2013 году, пиар-статья в «Молодом комсомольце» в 2015 году, 2 пиар-статьи в Интернете 2014 и 2016 годов)	3 (пиар-статья в Интернете в 2015 году на www.spravkapnz.ru)
Инновации	5 (УФ-сушка)	4 (последняя – Копи-Центр для физических лиц – в 2009 году)	4 (последняя инновация – декабрь 2013 – кашировальная установка)
Наличие скидок	5 (накопительные скидки)	1 (нет скидок)	1 (нет скидок)
Маркетинговые исследования	3 (маркетинговые исследования 1 раз в год проводятся маркетинговым агентством – аутсорсинг)	1 (нет маркетинговых исследований)	1 (нет маркетинговых исследований)
Участие в выставках, конференциях	3 (участие в пензенской выставке 1 раз в год)	5 (участие в пензенских выставках и выставках в других регионах – в 2016 году Прод-Маркет-2016 и Реклама для бизнеса (Мордовия))	4 (участие в пензенской выставке Прод-Маркет-2016)

Продолжение таблицы 2

Критерии	Ласточка	Профессионал	Соло
Дополнительные услуги	4 (широкий спектр услуг послепечатной подготовки, услуги дизайнера и доставка)	4 (широкий спектр услуг послепечатной подготовки, услуги дизайнера и своя фотостудия)	3 (широкий спектр услуг послепечатной подготовки, услуги дизайнера)
Разнообразие форм заказа	5 (подсчет суммы заказа через Интернет, возможность заказа через Интернет, в офисе)	3 (заказ производится в офисе)	3 (заказ производится в офисе)
Сроки выполнения заказа	5 (от 1 дня)	4 (от недели, если раньше – доплата за срочность)	3 (от 2 недель)
Сумма (max – 90)	59	66	60

Из трех представленных типографий лидером является «Профессионал» за счет более глубокого сегментирования потребителей, активного пиара, участия в выставках, широкого спектра дополнительных услуг и меньших сроков выполнения заказа, чем у «Соло», а также большей долей рынка, более высоких темпов ее роста и лучшей репутации на рынке, чем у «Ласточки». «Ласточка» же только выходит на рынок и, естественно, имеет меньшую долю рынка и известность, но превосходит даже «Профессионал» по срокам выполнения заказа, наличию скидок, инноваций и удобству расположения торговой точки, а также потому, что в отличие от «Профессионала» и «Соло» предполагает проводить маркетинговые исследования.

Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп.

Таблица 3 - Ассортимент производств мини-типографий города Пенза

Профессионал	Соло	Формат	Сталкер	Пенза молодая	Март	Интелперра
7	6	5	5	4	4	3
Партнер-аудит	Делкон	РичАрт	Артмастер	РПК	Трафарет	Аэроплан-Медиа
1	3	1	3	7	2	6

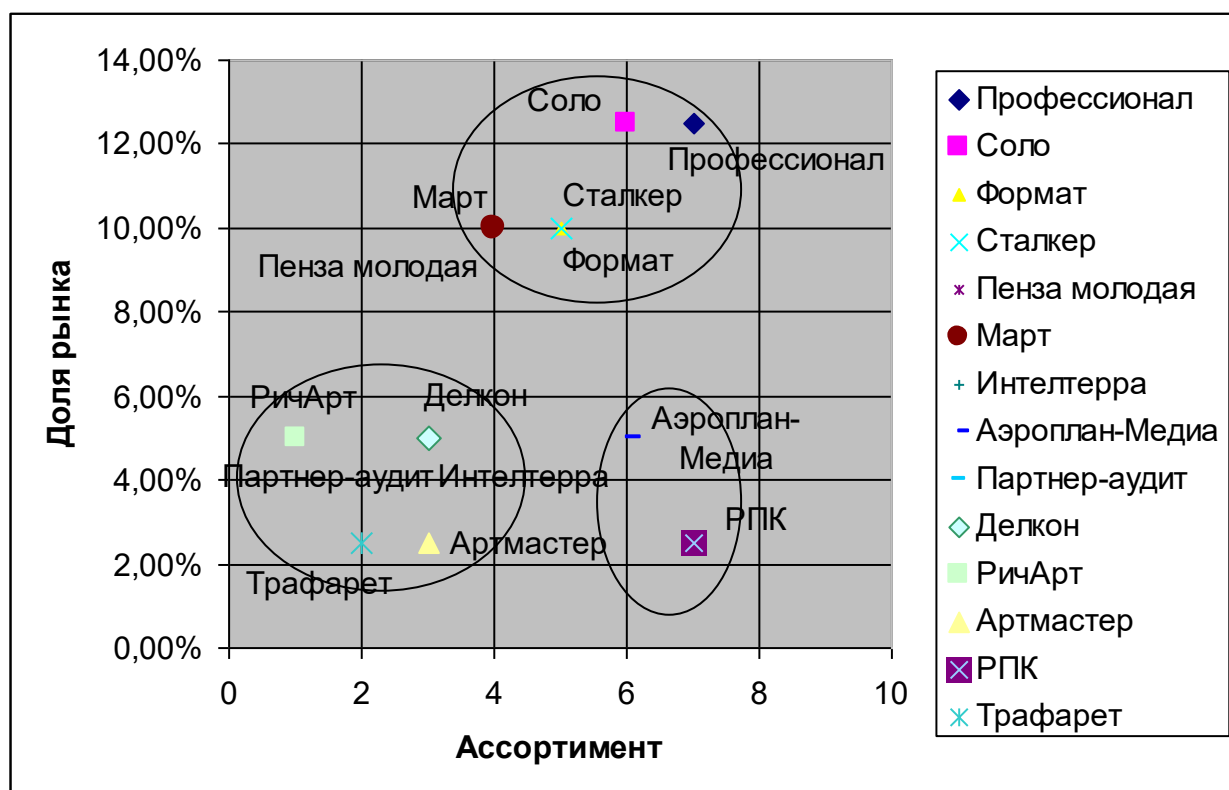


Рисунок 6 - Карта стратегических группировок отрасли

Таким образом, на пензенском рынке мини-типографий существуют 3 стратегические группы: группа лидеров, имеющих широкий ассортимент и большую долю рынка, группа претендентов, которые имеют возможности для расширения клиентской базы (широкий спектр продукции), но малую долю рынка и группа малых типографий с узкой специализацией на небольшом количестве видов печати, которых можно назвать «обитателями рыночных ниш».

Возможные стратегии:

- 1) лидеры - быть господствующим лидером, сохранение существующей доли, хорошо защищающийся, способный удержать существующее, комбинация защиты и нападения;
- 2) претенденты - войти в лидирующую шестерку, экспансия путем внутреннего роста, нападение или комбинация защиты и нападения;
- 3) обитатели ниш - превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) или сохранить позицию, фокусирование на рыночных нишах.

«Ласточка» будет находиться на краю второй группы, ближе к третьей группе (6 видов производств: ризография, офсет, оперативная печать, допечатная и полепечатная подготовка, доставка), но будет стремиться диверсифицировать свою продукцию и, с накоплением денежных средств для инвестиций и ростом клиентской базы, перейти в группу лидеров, чтобы иметь возможность экономить на масштабе производства и аккумулировать больше средств для того, чтобы не отставать от технического прогресса в отрасли и иметь возможность предоставлять своим клиентам новейшие виды продукции по наиболее низким ценам.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Таблица 4 - Ключевые факторы успеха мини-типографий

КФУ	Наличие этого КФУ
широкий ассортимент	есть (6 видов)
способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия	есть
быстрая доставка	есть
точное удовлетворение покупательских запросов	есть
благоприятный имидж и репутация	нет
Итого	80%

Таблица5 - Конкурентный анализ

Характеристика	Вывод
1. Основные экономические характеристики отраслевого окружения	Несмотря на высокую конкуренцию и не самый большой рост рынка, отрасль является перспективной и привлекательной
2. Движущие силы	Рост рынка, изменения в технологии допечатной подготовки, внедрение Интернет-продаж, доставки, повышение требований к оперативности печати
3. Конкурентный анализ	
3.1. Соперничество среди конкурирующих продавцов (сильное, умеренное, слабое, орудие в конкуренции)	сильная конкуренция, качество продукции, надежность и скорость выполнения заказов – главные требования потребителей к типографии
3.2. Угроза потенциального входа (сильная, умеренная, слабая, содержание барьеров входа)	сильная; барьеры входа: незначительные капиталовложения, поиск специалистов, завоевание репутации на рынке
3.3. Конкуренция заменяющих продуктов (сильная, умеренная или слабая/почему)	слабая, так как для разных целей (полиграфия – более точно, не зависит от наличия технических устройств у получателя) и разные ценовые сегменты
3.4. Способность «торговаться» поставщиков (сильная, умеренная, слабая/почему?)	слабая (легко перейти к другому поставщику)
3.5. Способность «торговаться» потребителей (сильная, умеренная, слабая/почему?)	средняя; покупателей большое количество, в связи с ростом значения маркетинга они не могут отказаться от полиграфической продукции, но всегда могут перейти к другому поставщику
4. Конкурентная позиция основных компаний /стратегических групп	лидеры – удержание позиции, претенденты – расширение доли рынка, обитатели ниш – защита своих ниш
5. Конкурентный анализ	
5.1. Стратегические подходы / возможные действия ключевых конкурентов	Основные конкуренты – претенденты (расширение доли рынка за счет активной маркетинговой политики) и лидеры (удержание позиции за счет внутреннего роста и стратегии ценового лидерства).
6. Ключевые факторы успеха	их наличие у «Ласточки» - 80%
7. Перспективы отрасли и общая привлекательность	
7.1. Факторы, делающие отрасль привлекательной	рост рынка, низкие барьеры входа, слабые поставщики и влияние товаров-заменителей, средняя сила покупателей
7.2. Факторы, делающие отрасль непривлекательной	высокая конкуренция, стандартизированная продукция, быстроменяющаяся технология
7.3. Перспективы рентабельности (благоприятные / неблагоприятные)	благоприятные

Уровень конкуренции высокий, но рынок еще не насыщен, поэтому существует возможность появления новых предприятий на рынке, хотя это и затруднено достаточно высокими входными барьерами.

Товары-заменители (Интернет, реклама на телевидении, по радио, электронные документы) более дороги и в некоторых случаях менее эффективны (в случае необходимости более направленного воздействия рекламы), а для такой продукции как визитки, этикетки и т.д. их пока нет.

1.4 Сегментация потребителей

Покупателями в основном (95%) являются юридические лица и ИП Пензы и Пензенской области, таким образом данный рынок можно охарактеризовать как рынок B2B. Соответственно, покупки являются запланированными. Рынок можно назвать сезонным, так как, хотя объективных предпосылок не существует, специалисты отмечают рост спроса с ноября по декабрь, что связано с неразработанностью рекламных бюджетов и планированием рекламы «по остаточному принципу» (остались «лишние деньги» - закажем календари, флаеры и т.д.), а также новогодними праздниками, на которые принято делать бизнес-партнерам подарки, по большей части именно сувенирно-рекламную продукцию. Существенное влияние на покупателей и процесс покупки оказывают рекламные агентства.

В основном заказчиками являются малые и средние предприятия, для которых телевизионная реклама слишком дорога. Они же заказывают упаковку, так как нуждаются в малых партиях, печатать которые в крупных типографиях нерентабельно.

Большое количество типографий на пензенском рынке и схожесть их ассортимента являются причиной большой силы покупателей.

По причине незначительного различия цен основными факторами выбора клиентами типографии являются лояльность потребителей (именно поэтому так важно преимущество старых предприятий в количестве клиентов и

известности), надежность сроков выполнения заказов, качество продукции, репутация фирмы, широта ассортимента, в том числе сопутствующих услуг (дизайнерских, ламинирование, доставка, установка и т.д.).

С целью уточнения потребностей и предпочтений потенциальных покупателей было проведено анкетирование директоров и специалистов по маркетингу и закупкам малых и средних предприятий города Пензы (45 предприятий), Пензенской области (11 предприятий), Свердловской (2 предприятия) и Тюменской (1 предприятие) областей. Были использованы данные интернет-опроса клиентов типографий, проведенного тематическим интернет-ресурсом Печатник.ком.

Таблица 6 - Результаты опроса «Что Вас не устраивает в работе типографий?»

Невыполнение обязательств	 32.0%
Сроки	 23.6%
Качество	 23.6%
Неудобство работы	 13.3%
Другое...	 7.4%

Таблица 7 - Результаты опроса «Решающий фактор при выборе типографии»

высокое качество	 27.2%
низкая цена	 22.8%
идеальный сервис	 17.9%
репутация компании	 14.8%
скорость обслуживания	 12.3%
другое...	 4.9%

Сегментация рынка проводится следующим образом:

- 1) выявление значимых для сегментации признаков потребителей;
- 2) составление групп потребителей по этим признакам;
- 3) оценка интенсивности потребления услуг каждой группой и присвоение ей оценки от 1 (очень мало) до 9 (почти все покупки совершаются членами этой группы).

Таблица 8 - Сегментация потребителей

Признак	Группы потребителей	Оценка привлекательности сегмента
Тип	Юридические лица и ИП	9
	Физические лица	1
Местоположение потребителя	Пензенская область	6
	Другие области	4
	Другие страны	1
Вид деятельности	Маркетинговые агентства	7
	Туристические агентства	5
	Страховые компании	4
	Банки	3
	Другие	2
Размер	Крупные	1
	Средние	3
	Малые	7
Искомые выгоды от покупки	Экономия	8
	Качество	9
	Скорость	6
	Сервис	7

В основном клиентами типографии «Ласточка» являются юридические лица и ИП, чей фактический адрес - Пензенская область, занимающиеся туристическим, страховым бизнесом или оказанием маркетинговых услуг. В основном это малые предприятия. Для них наиболее важны надежность, качество, скорость и уровень сервиса.

Таким образом, можно выделить два перспективных сегмента рынка:

а) Q_1 – пензенские предприятия, для которых наиболее важны качество продукции и уровень сервиса, и которые согласны на более высокую цену;

б) Q_2 –юридические лица и ИП из других областей, для которых наиболее важны известность фирмы и удобное месторасположение, а также уровень сервиса, так как прежде всего им нужно найти типографию в незнакомом городе, а также они хотели бы, чтобы услуга была оказана быстро и отсутствие макета в подходящем формате и т.д. не являлось бы препятствием в ее оказании, ведь для них затруднительно самим решить эти проблемы из-за удаленности от своей фирмы.

2 ТЕХНИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА И ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

2.1 Описание технологии

Технология печати состоит из этапов:

- 1) подготовка дизайна;
- 2) печать;
- 3) послепечатная обработка.

Подготовка дизайна изделия (макета) осуществляется дизайнерами с помощью компьютеров с мониторами 25 дюймов, специально откалиброванных, и пакетов программ Adobe Photoshop CN3, CorelDraw Graphics Suite x3, x4, Adobe Illustrator CS4, Adobe PageMaker 7.0.

В типографии применяются три вида печати: офсетная, ризография и цифровая печать.

Офсетная печать – известная технология, позволяющая в относительно короткие сроки получать продукцию высокого качества с низкой себестоимостью на больших тиражах (от 2000 экземпляров). Типография выберет офсетную машину формата А3, так как это позволит увеличить ее ассортимент и снизит время изготовления и себестоимость меньших форматов.

Ризография – способ печати, который по скорости печати тиража относят к оперативной печати, имеет низкую себестоимость при среднем качестве печати и наилучшем показателе себестоимости на средних и больших тиражах (200-2000 экземпляров).

Цифровая печать позволяет получать копии высокого качества и тиражи до 200 экземпляров за короткий промежуток времени (около 1 часа), при этом возможно включение уникальной (динамической, не постоянной) части (имя получателя сертификата в сертификате), но стоимость печати относительно высока.

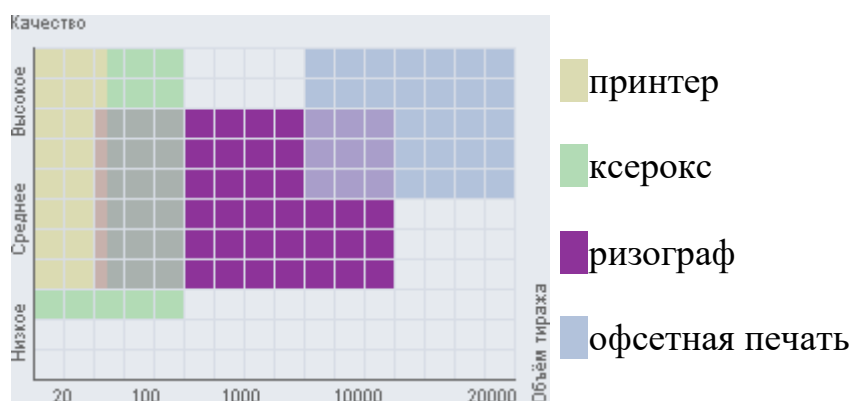


Рисунок 8 - График эффективности применения видов печати в зависимости от тиража и необходимого качества печати.

Технология офсетной печати состоит из этапов:

- 1) экспонирование и проявка пластин (офсетных форм для печати);
- 2) печать.

Технологию ризографии составляет один этап – печать, но на этапе подготовки макета может понадобиться отсканировать и отредактировать оригинал, и это можно сделать как с помощью компьютера и отдельного сканера, так и на самом ризографе, что повысит скорость и снизит себестоимость печати, если правка нужна незначительная (увеличить/уменьшить изображение, поменять контрастность ит.д.).

Цифровая печать работает по принципу принтера, то есть изображение выводится напрямую с компьютера.

Послепечатная подготовка включает в себя: резку, фальцовку, биговку, нумерацию, лакирование, склейку, переплет и т.д. Из этих операций резка будет производиться на резке гильотинного типа, в связи с необходимостью высокой производительности на данном участке. Остальные операции будут выполняться с помощью инструментов, что связано с небольшим объемом работ в малой типографии. Для улучшения качества тиражей (уменьшения теней, двойного изображения, смазывания изображений и т.д.) типография будет использовать УФ-сушку.

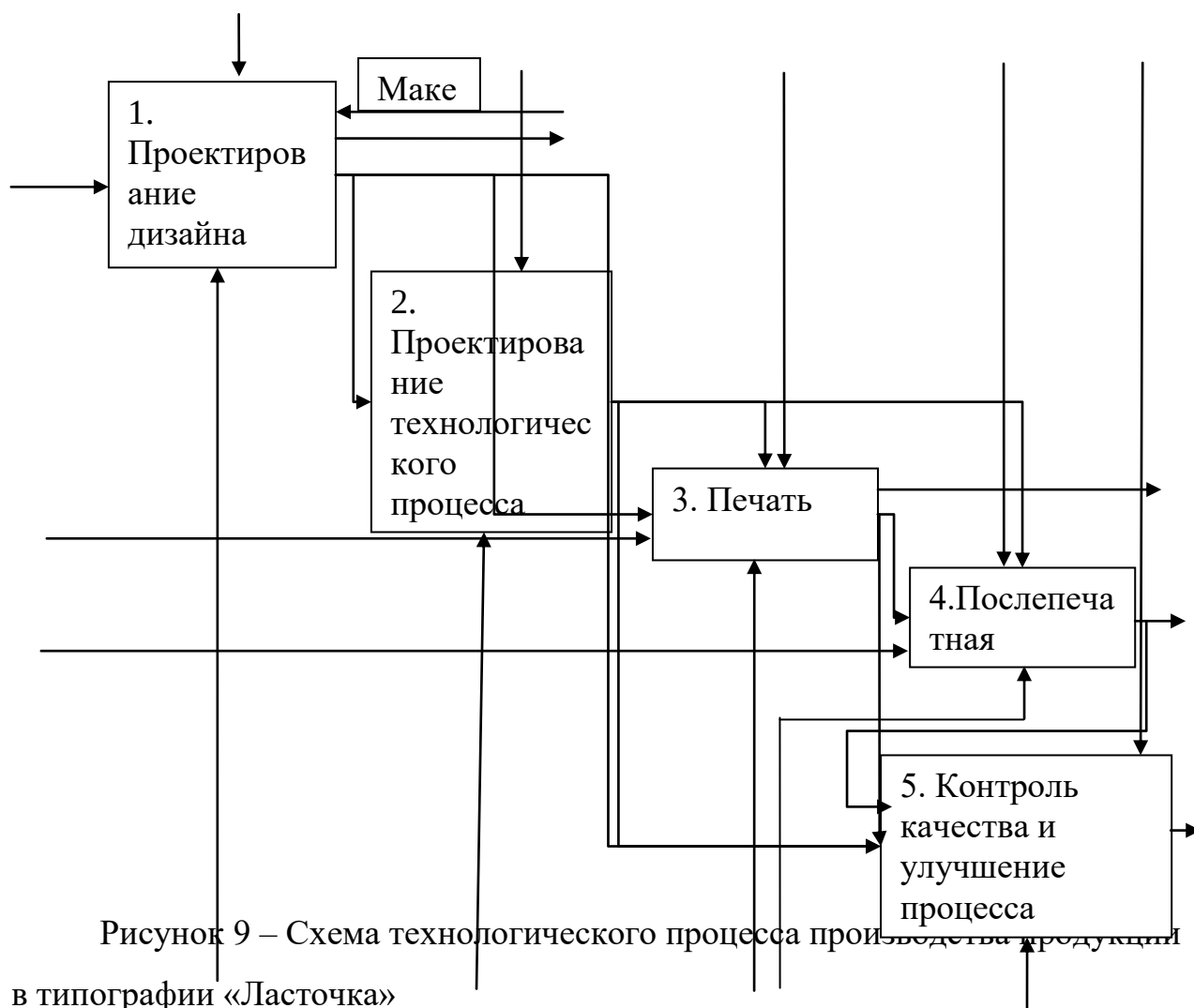


Таблица 9 - Описание входов, выходов, механизмов и управления операциями на схеме технологического процесса производства продукции

Наименование операции	Вход	Выход	Управление	Механизм	Ответственный
Проектирование дизайна продукции	энергия, бумага, канцелярские принадлежности, требования контракта	требования уточнить параметры заказа, одобренный заказчиком макет, записи по качеству, отчет о выполнении плана	Регламент предприятия, должностные инструкции, инструкции выполнения работ, законы РФ, цели и задачи практики, План производства, План работы группы дизайна	дизайнеры, компьютеры, цифровая фотокамера, принтер	старший дизайнер

Продолжение таблицы 9

Проектирование технологического процесса	требования контракта, одобренный заказчиком макет, описание производственных мощностей	Описание технологии	Регламент предприятия, должностные инструкции, инструкции выполнения работ, законы РФ, цели и задачи практики, технические паспорта оборудования, квалификация производственного персонала, номенклатура материальных ресурсов для закупки	старший мастер - кладовщик	старший мастер - кладовщик
Печать	материальные ресурсы, одобренный заказчиком макет	отпечатанная продукция, отходы, несоответствующая продукция, записи по качеству, отчет о выполнении плана, жалобы на непоставку ресурсов	Описание технологии, Регламент предприятия, должностные инструкции, инструкции выполнения работ, законы РФ, цели и задачи практики, технические паспорта оборудования, задание на день для цеха	оборудование, измерительное оборудование, шкалы, печатники	старший мастер - кладовщик
Наименование операции	Вход	Выход	Управление	Механизм	Ответственный
Послепечатная обработка	отпечатанная продукция, материальные ресурсы	готовая продукция, отходы, несоответствующая продукция практики и несоответствующая продукция, выявленная в процессе осуществления практики, записи по качеству, отчет о выполнении плана, жалобы на непоставку ресурсов	Описание технологии, Регламент предприятия, должностные инструкции, инструкции выполнения работ, законы РФ, цели и задачи практики, технические паспорта оборудования, задание на день для цеха	рабочие, инструменты	старший мастер - кладовщик
Контроль качества и улучшение процесса	записи по качеству, отчеты о выполнении плана, жалобы на непоставку ресурсов, План производства задание на день для цеха	Отчет о выполнении плана производства, записи по качеству, записи о фактически израсходованных ресурсах, предложения по улучшению производственной среды, предложения по улучшению процесса,	Регламент предприятия, должностные инструкции, инструкции выполнения работ, законы РФ, цели и задачи процесса, технические паспорта оборудования	Старший мастер - кладовщик	Старший мастер - кладовщик

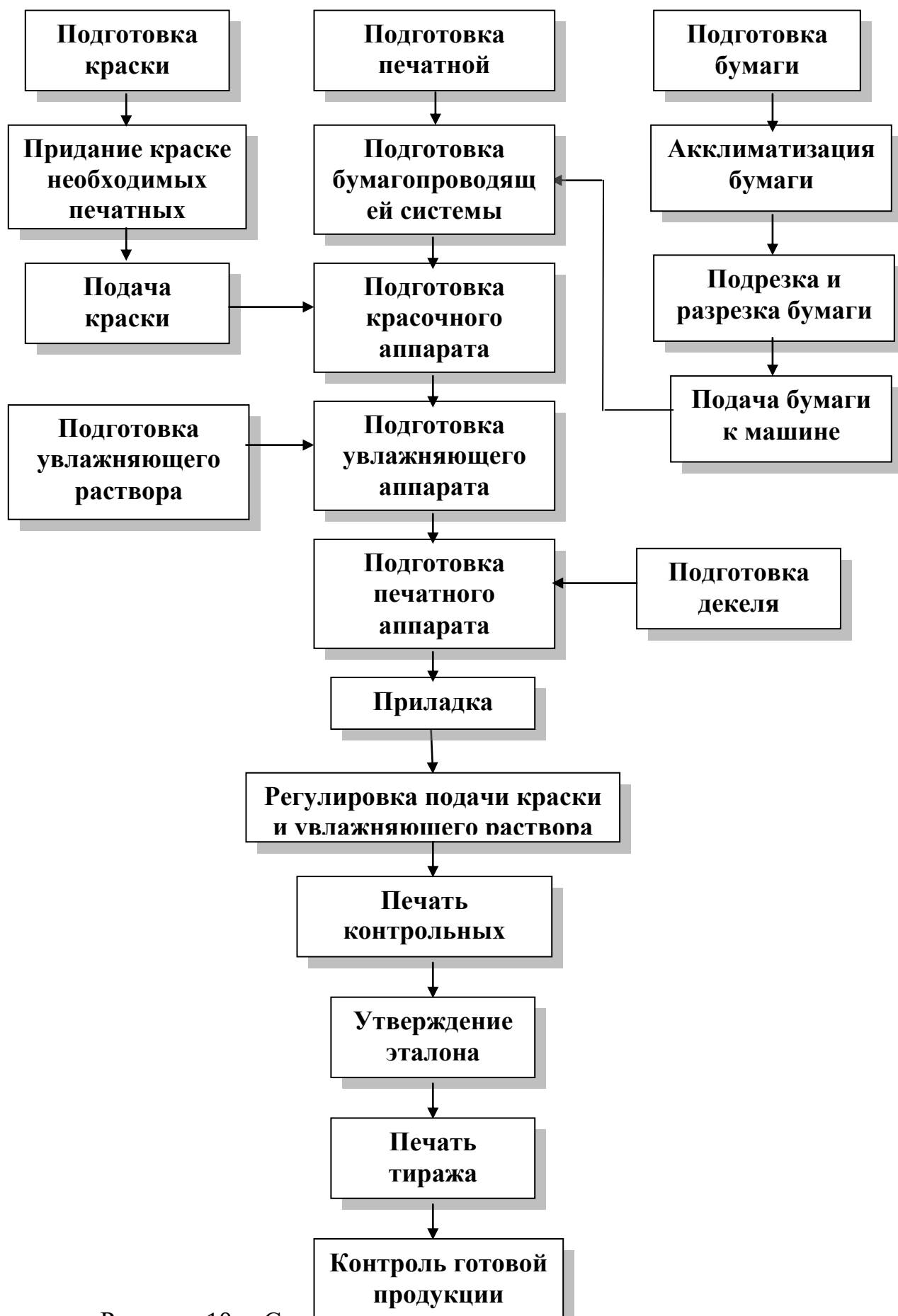


Рисунок 10 - Схема технологического маршрута подготовки заказа к печати в печатном цехе при офсетном способе печати

Таблица 10 - Описание операций

Наименование операции	Оборудование	Персонал	Время операции	Описание
Проектирование дизайна	Компьютер Dell Precision 690, сканер Mustek ScanExpress A3 USB 1200 Pro, Photoshop CN3, CorelDraw Graphics Suite x3, x4, ECRM CtP MAKO 2, проявочный процессор Raptor 68/85 Polymer	дизайнер	1 час	определение требований покупателя, сканирование предоставленных заказчиком материалов, поиск в Интернете и базе предприятия шаблонов и образцов, создание новых оригинальных элементов, компоновка всех элементов на пространстве макета, подготовка макета для печати в соответствии с выбранной технологией
Проектирование технологии	планшет, ручка	старший мастер - кладовщик	10 мин	краткое описание технологических операций, необходимых для производства указанной продукции с указанием задействованного оборудования, инструментов, рабочих, необходимых материалов, последовательности операций
Печать	Офсетная машина RYOBI 522 HE, Heidelberg SM PM 52-2, ризограф RZ-570, лазерный принтер HEWLETT-PACKARD Color LaserJet 5550	печатник, дизайнер	31 мин. (офсет), 15 мин. (ризография), 36 мин. (принтер)	Печать 1000 копий
Послепечатная подготовка	УФ - сушка CARDPRESS UF-1000A, резак гильотинного типа BLS 86, инструменты (для биговки, нумерации и т.д.)	Рабочие группы послепечатной обработки	0,02 мин./шт.	Готовая к отгрузке продукция

2.2 Выбор оборудования для производства и оказания услуг

Экспонирование формы – CtP ECRM Makeo.

Системы прямого экспонирования офсетных форм Computer-to-Plate в настоящее время стали стандартом для современной полиграфии. Фактически, комплекс CtP позволяет заменить собой фотонабор с проявочным процессором, копировальную раму, проявочный процессор для пластин и монтаж форм, при этом позволяя изготавливать значительно быстрее печатные формы лучшего качества. Немаловажным аспектом при

эксплуатации CtP-устройств является минимизация «человеческого фактора» в процессе подготовки формного материала к печати.

В настоящее время в зависимости от технологии экспонирования различают термальные, фиолетовые и аналоговые CtP. Аналоговые позволяют печатать на тех же формах, что и при классической пленочной технологии, но практически нивелируют достоинства печати с CtP. Термальные CtP дают самую качественную печать, а формы пригодны для печати больших (1000000 копий) тиражей, но при этом они самые дорогие, как при закупке (от 160 до 250 тысяч долларов), так и при обслуживании (требуют специальных помещений со строго регулируемой влажностью, запыленностью, инфракрасным излучением). Фиолетовые CtP основаны на фиолетовом или зеленом лазере, экспонируют фотополимерные и серебросодержащие формы, имеют худшее качество, чем термальные, но при линиатуре до 200 lpi (большинство буклетов, флайеров, этикеток и т.д.) его вполне достаточно, также они дешевле при покупке и в эксплуатации (не требуют специальных помещений, нужны лампы желтого неактивного света). Серебросодержащие пластины дают лучшее качество, чем фотополимерные, но не позволяют использовать УФ-краски, менее тиражестойки и дают экологически опасные отходы при экспонировании, которые необходимо утилизировать с применением специального оборудования. Поэтому типография «Ласточка» выбрала для печати фотополимерные формы и фиолетовую CtP с фиолетовым лазером - ECRM Make 2.

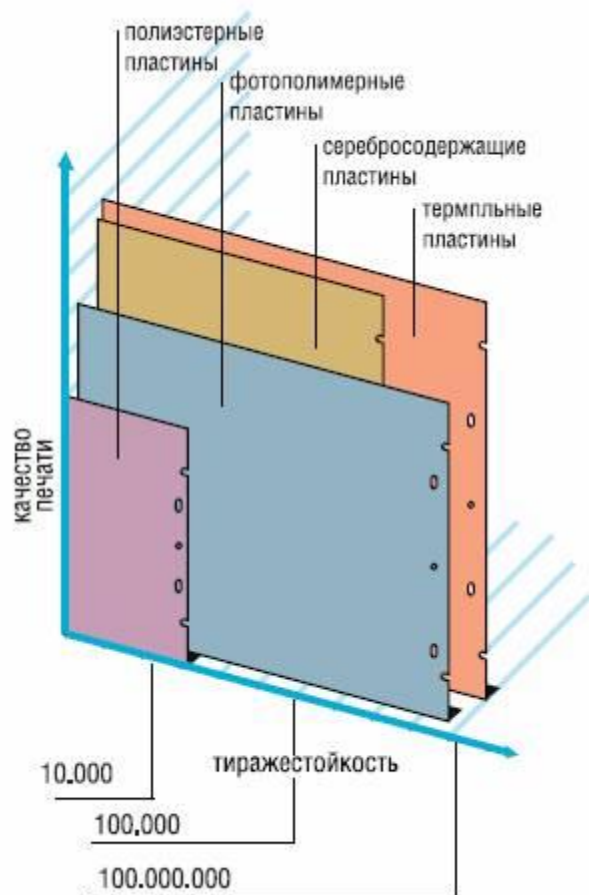


Рисунок 11 - Качественные свойства цифровых пластин

Описание допечатного оборудования: CtP система ECRM Мако.



Рисунок 12 - CtP система ECRM Мако 2

Системы прямого экспонирования офсетных печатных форм Computer-to-Plate серии МАКО разработаны как универсальные и недорогие CtP для полиграфических предприятий, выполняющих оперативную работу со средними и большими объемами изготовления пластин.

Системы ориентированы на сферу коммерческой полиграфической продукции: журналы, газеты, каталоги, проспекты, плакаты, упаковка, этикетка и пр.

Фиолетовый лазер, установленный в системах CtP МАКО позволяет производить высококачественное экспонирование серебросодержащих и фотополимерных форм с высокой скоростью. В системах устанавливаются лазеры мощностью 60 мВт. Длительный срок службы (до 5 лет) и низкая стоимость замены лазерной системы позволяет наиболее эффективно эксплуатировать данное оборудование.

Подача пластин возможна как в ручном, так и в автоматическом (ECRM CtP МАКО Matic) режимах. Машины оснащаются системой точного позиционирования пластин под штифтовую приводку, как и на офсетной машине. Системы позволяют работать одновременно без переналадки с двумя форматами пластин. Пластины проходят через экспонирующее устройство без изгибов и переворотов. Так проще и быстрее, а также дешевле и надежнее, чем в системах с внутренним или внешним барабаном с их сложной системой: загрузка – выгрузка.

Управляемая микропроцессором прецизионная система перемещения проводит пластину через всю систему экспонирования, что позволяет учесть все геометрические параметры и дает системе приспособиться к любому типу пластин.

Подающие валы приводятся во вращение с помощью патентованной ременной передачи, а их вращение контролируется безлюфтовыми датчиками. По сигналам с этих датчиков синхронизируется подача данных с RIP для экспонирования на пластине, что дает высокую точность, совмещение и надежность.

Выгрузка пластин из CtP происходит в автоматическом режиме через переходной мостик к проявочному процессору для дальнейшей обработки.

ECRM CtP МАКО 2 предназначен для небольших полиграфических компаний с малоформатным офсетным производством и идеально подходит

типографиям, оснащенным офсетными печатными машинами ADAST, RYOBI, HAMADA, HEIDELBERG и др. формата А3+.

Эти машины хорошо себя зарекомендовали, ведь выводных устройств фирмы ECRM во всем мире насчитывается более 10 000. В результате за два года с выхода Мако 2 на рынок было продано 150 машин, а за год с выпуска Мако 4 установлено более 160 машин. Нашим полиграфистам торговая марка ECRM известна не хуже — в Украине работает около 50 фотонаборных автоматов, а это четверть всего существующего парка машин в стране.

Разумно сочетая простоту работы, гибкость и надежность технологии экспонирования, МАКО 2 дает максимум преимуществ технологии CtP, включая снижение издержек и повышение качества продукции в формате 2up. МАКО 2 — один из самых быстрых аппаратов в своем классе, выводящий более 27 пластин в час при разрешении 2400 dpi.

Машина построена на проверенной и хорошо известной технологии капстановых фотовыводных устройств. В ней применено очень удачное исполнение транспортных валов - не цельнометаллическое, а секционное. Каждый вал разбит на независимые секции, имеющие резиновое покрытие, состоящее из 7 полосок. Каждая секция прижимается пружинами отдельно. Таким образом, неравномерный износ транспортных валов никак не сказывается на точности подачи и позиционирования пластины, повышая точность и срок жизни всего комплекса.

Мако CtP могут экспонировать как серебросодержащие пластины, так и фотополимерные, толщиной от 0,14 мм до 0,35 мм. Источник - фиолетовый лазерный диод (405 нм). Экспонирующий модуль позволяет воспроизводить до семи различных разрешений - от 1200 до 3556 dpi. В базовых моделях подача пластин осуществляется вручную, поэтому в рабочей комнате необходимо предусмотреть специальное освещение желтого цвета, к которому нечувствительны фиолетовые пластины.

Машины стандартно оснащены двумя приводными штифтовыми планками для коротких и длинных пластин - именно по штифтам

производится трехточечная приводка вручную. Также есть возможность заказать штифтовые планки под систему приводки конкретной печатной машины. Эти планки легко ставятся и снимаются оператором вручную.

Работа экспонирующего комплекса со штифтовыми планками под систему приводки печатной машины выглядит таким образом: оператор вручную извлекает пластину из пачки, пробивает ее дыроколом, после чего одевает пробитыми отверстиями на штифты приводной планки, соответствующие пробитым отверстиям, и нажимает кнопку пуска. Пластина автоматически подается в систему, экспонируется, после чего, опять же автоматически подается в проявку, подключенную в линию.

Гарантийный период является стандартным для компании ECRM и составляет двенадцать месяцев от даты ввода в эксплуатацию. Требования к помещению, за исключением специального освещения, стандартные: стабильное электропитание, чистый непыльный воздух, температура 21-25° С, влажность 45-65%. Регулярная влажная уборка и профилактические осмотры сервисным инженером уберегут пользователя от неожиданных поломок.

Не столь важная, хотя и не последняя по значению, характеристика — габаритные размеры комплекса, позволяющие установить такую систему на небольшой площади.

Основные преимущества устройств семейства ECRM Мако СТР:

- 1) экспонирующая система на основе фиолетового лазерного диода — что позволяет максимально минимизировать стоимость владения устройством;
- 2) патентованная прецизионная система транспортировки пластины;
- 3) специфически сконструированная оптическая система, реализующая стабильный размер пятна лазера;
- 4) простая и надежная система ручной трехточечной приводки;
- 5) простой переход с типоразмера на типоразмер при экспонировании с разными форматами пластин;

6) оптимально подходит для газетных ротаций типа Manugraph и Solna, листовых полуформатных машин, листовых машин меньших форматов;

7) возможность автоматического запуска экспонирования пластины после ее позиционирования по штифтовым планкам;

8) простота построения и высокая надежность.

Таблица 11 - Технические характеристики ECRM MAKO

Технические характеристики				
Модель	ECRM MAKO 2	ECRM MAKO NEWS	ECRM MAKO System 4x	ECRM MAKO 8
Источник экспонирования	фиолетовый твердый лазерный диод (405 нм, 60 мВт)			
Макс.формат пластин,мм	560 x 670	635 x 960 (1016 x 1143)	645 x 960	814 x 1143
Мин. формат пластин, мм	228 x 252	228 x 252	228 x 252	228 x 252
Толщина пластин, мм	от 0,15 до 0,35	от 0,15 до 0,35	от 0,15 до 0,35	от 0,15 до 0,35
Разрешение, dpi	от 1200 до 3556	от 1014 до 2540	от 1200 до 3556	от 1800 до 3556
Линиатура, lpi	200	200	200	200
Размер точки, мкр	18	18	18	18
Повторяемость	0,025 мм, на 6 последовательно выведенных формах			
Масштабирование	–	85 – 110 %	–	85 – 110 %
Производительность, пл./ч.	до 28	до 32	до 25	до 20
Тип пластин	Серебросодержащие и фотополимерные			
Габариты (Д x Ш x В), мм	1660 x 965 x 1880	2448 x 1067 x 1829	1860 x 970 x 1880	2448 x 1067 x 1892
Масса , кг	146	409	146	409

Проявочные процессоры Glunz&Jensen Raptor 68/85 для CtP-пластин.



Рисунок 13 - Проявочный процессор Glunz&Jensen Raptor 68/85 для CtP-пластин

Компания Glunz & Jensen производит полный спектр профессионального допечатного проявочного оборудования. Одним из приоритетных направлений компании является выпуск проявочных процессоров для конечной обработки CtP-пластин. Более половины типографий во всем мире оборудованы процессорами, разработанными и произведенными фирмой Glunz&Jensen.

Таблица 12 - Технические характеристики проявочных процессоров Raptor 68/85

Технические характеристики		
Модель	Raptor 68/85 Silver	Raptor 68/85 Polymer
Тип пластин	Серебросодержащие	Фотополимерные
Производительность, см/мин.	40 – 120	40 – 120
Ширина материала, мм	675 / 850	675 / 850
Длина материала, мм	290 – 1100	290 – 1100
Толщина материала, мм	0,15 / 0,30	0,15 / 0,30
Емкость бака проявителя, л	6,8 / 8,5	17 / 22
Емкость бака ополаскивания, л	5,4 / 6,7	–
Емкость бака для смывки химии, л	15	11 / 13,5
Емкость бака гуммирования, л	4,4 / 5,5	–
Температура подогрева пластин, °C	–	70 – 140
Температура проявителя, °C	20 – 40	20 – 40
Температура гуммирующего раствора, °C	20 – 48	–
Температура сушки, °C	30 – 60	35 – 55
Энергопотребление, В / кВт	230 / 400; 5	230/400; 6,5
Габариты (Д x Ш x В), мм	880 x 1080 x 1120	1300 x 1080 x 1120
Масса, кг	275	265

Типография выберет Raptor 68/85 Polymer, во-первых, потому что в России установлено уже более 100 комплексов Мако и Raptor 68/85, и этот комплекс показал себя надежным и производительным, а во-вторых, потому что типография планирует использовать фотополимерные пластины.

Выбор офсетных станков

При малых тиражах формата А3+ и небольшой площади цеха скорость и стабильное качество печати смогут обеспечить офсетные листовые печатные машины Ryobi 522HE и Heidelberg SM PM 52-2.

Описание RYOBİ 522HE.



Рисунок 14 - Офсетная машина RYOBİ 522HE

Таблица 13 - Технические характеристики RYOBİ 522HE

Характеристика	Ryobi 522HE
Количество печатных секций	2
Максимальный формат листа, mm	520x375
Минимальный формат листа, mm	100x105
Толщина бумаги, mm	0.04-0.4
Производительность, листов/час	3000-11000
Размер печатных форм, mm	510x400
Размер офсетного полотна, mm	541x437
Красочный аппарат	17/4
Увлажняющий аппарат	Ryobi-matic 4/1
Емкость подающего стапеля, mm	600
Емкость приемного стапеля, mm	400
Потребляемая мощность, кВт	7
Габариты, mm	2598x 1935x 1588
Масса, кг	3350

Отличительные особенности машины Ryobi 522HE.

Высокое качество печати и надежность.

Ryobi 522HE оснащена самой современной непрерывной пленочной системой увлажнения Ryobi-matic. Эта система гарантирует равномерную и стабильную подачу тончайшей пленки увлажняющего раствора на поверхность печатной формы, что позволяет четко передавать полутона, сплошные заливки и мелкий контрастный текст. Каждый красочный аппарат содержит 16 валиков, из которых четыре - накатные разного диаметра. Красочная система обеспечивает передачу необходимого количества краски даже при печати сплошных заливок по максимальному печатному полю.

Планетарная пятицилиндровая компоновка машины позволяет осуществлять двукрасочную печать без перехватов бумаги, с минимальным изгибом листов, что в конечном итоге приводит к идеально точному совмещению цветных изображений. Формные и офсетные цилиндры машины с прецизионными контактными кольцами поддерживают постоянный натиск между печатной формой и офсетным полотном в процессе вращения цилиндров, удерживая стабильно низкие параметры растискивания печатных изображений.

Каскадный самонаклад с ротационной головкой гарантирует устойчивую подачу листов бумаги с широким диапазоном толщин, начиная от «луковой шелухи» до тяжелых листов картона. Тип подачи – по широкой стороне листа, минимальный формат бумаги - 100x105 мм, максимальный - 520x375 мм.

Как и все другие модели Ryobi 52-ой серии (520-526 HXX) машина 522HE оборудована прецизионно точной системой равнения с нижним качающимся форгрейфером и автоматом бокового равнения тянущего типа, гарантирующим устойчивую приводку изображений при работе на максимальных скоростях.

Системы автоматизации, облегчающие работу персонала и сокращающие продолжительность печати.

Система полуавтоматической смены печатных форм (Ryobi Semiautomatic Plate Changer), входящая в штатную комплектацию машины

Ryobi 522HE, позволяет оператору устанавливать печатные формы очень быстро и точно. Печатник просто устанавливает офсетную пластину на базовых штифтах и нажимает кнопку. При этом нет необходимости в предварительном подгибании передней и задней кромок пластин. Автоматическая система позволяет многократно использовать одну и ту же печатную форму, а также дает возможность работать как на традиционных металлических пластинах, так и на полиэфирных печатных формах.

Использование высокоточного перфоратора печатных форм Ryobi RP520-425F (пробивающего пластины относительно меток совмещения печатного оттиска), в сочетании с печатной машиной Ryobi 522HE, оснащенной полуавтоматической системой смены форм Ryobi Semi-PC, дает превосходный результат. В этом случае высокая регистрационная точность совмещения печатаемого изображения достигается автоматически без предварительной приводки.

Дистанционная система приводки на второй секции машины позволяет быстро и удобно корректировать положение изображения в процессе печати без остановки машины. Регулировка может быть сделана с точностью в 0.01 мм в пределах: +/- 1.0 мм по вертикали, +/- 2.0 мм по горизонтали и +/- 0.15 мм в угловом направлении (при максимальном поле печати).

Печатная машина Ryobi 522HE штатно оснащена новыми красочными ящиками с ползунковыми оцифрованными регуляторами зональной подачи краски. Эта система позволяет сократить время начальной подстройки красочного аппарата к печати нового тиража. Ориентируясь по цифровым шкалам, печатник передвигает рычаги регулировки подачи краски и, тем самым, очень быстро и точно выполняет регулировку цветового тона на оттиске.

Также будет закуплена офсетная машина Heidelberg SM PM 52-2. Машины Heidelberg на настоящее время обеспечивают самое высокое качество печати при сплошной запечатке, но их главным преимуществом

является стабильность качества печати, что снижает влияние человеческого фактора.

Таблица 14 - Технические характеристики Heidelberg SM PM 52-2

Характеристика	Heidelberg SM PM 52-2	
Максимальный размер листа, мм	370 x 520	
Минимальный размер листа при односторонней печати, мм	105 x 145	
Минимальный размер листа при печати с переворотом, мм	140 x 145	
Максимальная площадь изображения при односторонней печати, мм	360 x 520	
Максимальная площадь изображения при печати с переворотом, мм	350 x 520	
Площадь верхнего слоя, мм	360 x 520	
Толщина листа, мм	0,03 - 0,4	
Максимальная скорость печати, оттисков в час	15000	
Минимальная скорость печати, оттисков в час	3000	
Crawl скорость, оборотов в минуту	5	
Размер печатных пластин, мм		
Металлические	459 x 525	
Полимерные	454 x 525	
Толщина пластин, мм	0,1 - 0,15	
Размер офсетного полотна, мм	460 x 535	
Толщина офсетного полотна, мм	1,95	
Габариты, мм	2860 x 1850 x 1620	
Вес, кг	Без паллеты	С паллетой на входе и на выходе
SM 52-2 (-P)	4600	4850
Дополнительный вес устройства переворота - 200кг		

Выбор ризографа

Ризография как метод печати объединяет в себе достижения современной цифровой электроники: высокое качество представления, обработки и передачи данных — с преимуществами традиционной трафаретной печати: высокой производительностью, экономичностью и надежностью. При этом работать на ризографе не сложнее, чем на обычном копире.

Ризография — абсолютно экологически чистая технология: в процессе работы не выделяются вещества, вредные для человека и окружающей среды.

Высококачественный документ в одном экземпляре обычно изготавливают с помощью лазерного принтера. Затем эстафету подхватывает

ксерокс и великолепно решает задачу размножения оригинала в пределах ста-двухсот экземпляров. А далее до появления ризографии существовал некий провал, после которого, начиная примерно с пяти тысяч экземпляров, следовала офсетная печать. Эту нишу занял ризограф.

Он блестяще справляется с тиражами, которые слишком велики для ксерокса и слишком малы и, следовательно, дороги для типографской печати — 200–2000 экземпляров. Более того, именно на средних и больших тиражах ризограф дает максимальный экономический эффект.

Ризография как метод печати объединяет в себе достижения современной цифровой электроники: высокое качество представления, обработки и передачи данных — с преимуществами традиционной трафаретной печати: высокой производительностью, экономичностью и надежностью. При этом работать на ризографе не сложнее, чем на обычном копире.

1) Производительность.

Ризограф не требует времени на разогрев и готов к работе сразу после включения. Скорость печати — от 60 до 130 копий в минуту. За 8 часов работы один ризограф может дать более 60 тысяч копий.

2) Экономичность.

При печати на ризографе значительную часть стоимости тиража составляют фиксированные затраты, идущие на изготовление матрицы и ее первоначальное прокрашивание. Очевидно, что с увеличением тиража стоимость одной копии будет уменьшаться. Зависимость стоимости копии от тиража приведена в таблице.

3) Качество изображения.

Разрешающая способность ризографа при сканировании и печати — до 600 точек на дюйм. Ризограф обеспечивает несколько режимов копирования: текстовый (16 полутонов для копирования текстов, графиков и т. д.), фоторежим (256 полутонов для копирования фотографий, рисунков), растровый режим.

4) Простота работы на ризографе.

Работать на ризографе ничуть не сложнее, чем на копире, что позволяет легко и оперативно, не прибегая к помощи профессионала-печатника, напечатать практически типографские тиражи листовок, буклетов, прайс-листов и т. д.

5) Абсолютная экологическая чистота.

Ризографы абсолютно безвредны для человека и окружающей среды. Они не выделяют никаких вредных веществ при своей работе. Расходные материалы изготовлены из натуральных, экологически чистых продуктов.

С точки зрения пользователя процесс тиражирования на ризографе очень прост: вы кладете оригинал в сканер, нажимаете одну кнопку и через 17 секунд (для формата А4) получаете контрольный оттиск, а затем печатаете весь необходимый вам тираж со скоростью 60–130 копий в минуту.

Сначала копируемый оригинал помещается на встроенный сканер ризографа. Разрешающая способность сканера — до 600 точек на дюйм. Считываемая сканером информация преобразуется в цифровую форму и передается в устройство управления термоголовкой. Термоголовка прожигает мельчайшие отверстия в мастер-пленке в точном соответствии с оригиналом, а также в соответствии с указаниями пользователя о яркости печати, масштабировании оригинала и т. д. Разрешающая способность при печати — до 600 точек на дюйм. Готовая мастер-пленка автоматически натягивается на поверхность красящего цилиндра, внутрь которого вставлена туба с краской. Внутренний слой пленки пропитывается краской, после чего ризограф делает контрольный оттиск. Этот этап длится 17 секунд.

В процессе печати точная механика подает бумагу из подающего лотка под вращающийся цилиндр. Контролируемая сенсором краска наносится на бумагу через отверстия в мастер-пленке. Использованный мастер автоматически сбрасывается в специальный бокс.

Печать 1000 листов на ризографе занимает 8 минут. С одного мастера можно изготовить без потери качества как минимум 4000 оттисков с

оригинала любой сложности. Практическая эксплуатация ризографов показала, что с одного мастера (для несложного оригинала) можно изготовить 15 000 оттисков. Одной тубы с краской хватает в среднем на 18 000–36 000 копий формата А4.



Рисунок 15 - Ризограф RZ-570

Модель: ризограф RZ-570

Производитель: RISO

А3, планшетный сканер, разрешение: 600 dpi Digital, скорость: 130 копий/мин., лёгкая замена краски и мастер-плёнки, себестоимость печати от 3 копеек/лист А4. , встроенный компьютерный интерфейс, сенсорный дисплей.

Таблица 15 - Технические характеристики RZ-570

Параметр	Значение
Формат бумаги	А3
Скорость печати	130
Макс формат оригинала	А3+
Разрешение, dpi	Digital 600
Емкость лотка подачи	1000
Емкость лотка приемки	1000
Плотность бумаги, г/м ²	46 - 210 г/м2
Пошаговое увеличение, %	1
Пошаговое уменьшение, %	1
Тип сканера	планшетный
Габариты (Ш*В*Г), мм	1380*645*660
Вес, кг	103

Встроенный PC-интерфейс, подавление теней от разворота книги, настройка контраста, растривание, программирование, режим холостого хода.

С учетом возможности печати с компьютера, формата, степени автоматизации и цены данный ризограф подходит типографии «Ласточка» в ее деятельности.

Выбор принтеров для оперативной печати

Компания HEWLETT-PACKARD зарекомендовала себя надежным производителем высококачественной техники, использующем передовые технологии, поэтому типография выбирает принтер данной фирмы формата А3.



Рисунок 16 - Лазерный принтер HEWLETT-PACKARD Color LaserJet 5550

Таблица 16 - Технические характеристики лазерного принтера HEWLETT-PACKARD Color LaserJet 5550

Технические характеристики	
Красочность	цветной
Формат	А3
Разрешение, dpi	600x600dpi
Скорость печати, страниц А4/минута	28 стр./мин
Форматы данных	HP PCL 5c, HP PCL 6, эмуляция HP Postscript уровень 3, PDF 1.3
Лоток подачи	250 листов
Интерфейс	Двунаправленный параллельный порт, совместимый с IEEE 1284-C, порт USB (совместимый со спецификациями USB 2.0), порт Jetlink, 3 свободных слота EIO
Память (станд/макс)	160 Мб/544 Мб
Макс. нагрузка (стр./месяц)	120 000
Габариты (Ш*В*Г, мм)	577 x 704 x 640 мм
Вес (кг)	60 кг

Выбор резака гильотинного типа



Рисунок 17 – Резак гильотинного типа BLS 86

Таблица 17 - Технические характеристики резака гильотинного типа BLS 86

Технические характеристики	
Высота стопы, мм	60,0 (600 листов)
Длина реза, мм	430
Привод прижима	ручной
Точность позиционирования затла, мм	1
Минимальная остаточная полоса с/без прижимной пластины, мм	-
Усилие прижима	-
Глубина стола, мм	-
Габариты (Ш*В*Г, мм)	760x650
Вес (кг)	-

Дополнительная информация к техническим характеристикам:

При разрезании стопа зажимается упором и удерживается фиксирующим устройством до окончания реза. С помощью микрометрического винта выставляется значение ширины реза с точностью до 1 мм.



Рисунок 18 - УФ-сушка CARDPRESS UF-1000A

УФ-сушки предназначены для закрепления УФ-отверждаемых красок и лаков. Лакирование является более дешевым и простым, с технологической точки зрения, способом отделки, чем припрессовка пленки. По важнейшим показателям, таким как глянец, стойкость к истиранию и внешним воздействиям, УФ-лаки превосходят лаки других групп. УФ-краски являются более яркими и глянцевыми, выглядят более объемно по сравнению с обычными офсетными. Широкое распространение УФ-лаки и краски получили благодаря появлению совершенных сушильных устройств ультрафиолетового излучения с микропроцессорным управлением. Под влиянием УФ-излучения высыхание и отверждение (полимеризация) лакового и/или красочного слоя происходит мгновенно. Полимеризация - процесс химический и не является обычной физической сушкой. УФ-сушки могут встраиваться в печатную машину (флексографскую или офсетную) или являться самостоятельным устройством (система УФ-закрепления). Последние могут работать как автономно (off-line), так и в линию с офсетной или шелкотрафаретной машиной. Системы УФ-закрепления состоят из транспортера, одной или нескольких ламповых голов и приемного стапеля.

CARDPRESS UF-1000A - ультрафиолетовая сушилка (УФ сушка).

Технические характеристики УФ-сушки:

- ширина транспортера: 500 - 1500 мм;
- длина транспортера: 2000-3500 мм;
- спектр лампы УФ-сушки: 365 нм;
- скорость транспортера: (регулируемая) 1-15, 1-20 м/мин;
- мощность: 3,5-12 кВт;
- напряжение питания: 380 В;
- режим работы: дежурный/рабочий;
- возможна различная ширина транспортера у УФ-сушки;
- используются специализированные УФ-лампы с точно подобранным спектром излучения для отверждения УФ-лака;
- регулируется скорость транспортера (цифровое управление, память установок);
- повторное включение возможно через 1 мин после выключения;
- УФ-сушилка может использоваться совместно с полуавтоматическим станком ПАФ;
- наличие режима реверса;
- возможность легкой перестановки узла лентопротяга (в соответствии с габаритами помещения);
- охлаждение материала;
- модульная конструкция;
- вакуумный стол;
- низкий уровень шума;
- легкий доступ к механизмам и электрике для технического обслуживания.

Микропроцессор обеспечивает контроль за всеми параметрами УФ-сушки, последовательность включения и выключения, дополнительную защиту трансформатора от перегрузки.

Благодаря оптимизированной компоновке оборудования для участка УФ-лакировки достаточно всего 9 кв.м площади.

УФ-сушка является полностью разборной и легко ремонтируется.

В качестве транспортера используется тефлоновая сетка либо ПВХ ремни.

В УФ-сушке используется маломощный, но высокопроизводительный и малошумный вентилятор.

Приемное устройство для формирования пачки тиража с регулировкой высоты и габаритов.

Важное достоинство УФ-сушки, которое повлияло на выбор именно этого технологического решения – в ней возможна сушка изделий из пластика с температурой плавления ниже, чем при использовании ИК-сушек.

2.2 Логистика производственных процессов

Определение площади цеха

Под производственной площадью понимается территория участка, цеха, на которой осуществляются производственные процессы по изготовлению деталей.

Таблица 17 - Нормы минимальных расстояний между станками и элементами зданий

Данные для определения расстояния	Минимальное расстояние в мм для станков		
	мелких	средних	крупных
Между станками по фронту	400	600	800-1200
Между тыльными сторонами	400	500	700-1000
При поперечном расположении станков к проезду:			
между рабочей и тыльной сторонами	800	900	1200
между рабочими сторонами - при обслуживании каждого станка одним рабочим	1600	1600	-
При поперечном расположении станков к проезду:			
то же при обслуживании двух станков одним рабочим	800	900	-
От стены (выступающих конструкций) и от колонны			
до тыльной стороны станка	400	500	700-800
до боковой стороны станка	400	500	600-800
до рабочей стороны (фронта) станка:			
от стены	900	1200	1200-1500
от отдельной колонны	800	900	1000-1200

Планировку цеха см. приложение А.

$$S_{\text{цеха}} = Ш * Д \quad (1)$$

$$S_{\text{цеха}} = 6,8 * 7 = 47,6 \text{ м}^2$$

Площадь склада при укрупненном проектировании рассчитывается на основе нормативных данных о запасах хранения заготовок и полуфабрикатов, используя технико-экономические показатели аналогичных складов.

Готовая продукция на предприятии хранится не более нескольких часов, так как отгружается заказчику в день производства. Из-за небольшого объема производства грузооборот склада тоже малый, и для его оборудования не требуются специальные механизированные или автоматизированные средства погрузки – разгрузки, а также подъемно-транспортные средства. В соответствии с характером материалов (пачки бумаги, банки краски, бутылки растворителя), выбран стеллажный способ хранения.

Для выполнения намеченной производственной программы предприятию необходимо иметь годовой запас:

- бумага – 82000 кг/год;
- печатные формы – 3000 кг/год;
- краска – 2040 кг/год;
- растворитель – 360 кг/год.

Сроки хранения материалов на складе:

- бумага и формы – 15 дней;
- краска и растворитель – 30 дней.

Средняя грузонапряженность площади склада (q) = 2,5 т/м²

Коэффициент использования площади склада (k_u) = 0,4

Таким образом, согласно формуле

$$S_{\text{ск}} = \frac{m * t}{D * q * k_u} \quad (2)$$

, где

m – масса заготовок и полуфабрикатов, проходящих через склад в течении года, кг;

t – нормативный запас хранения грузов на складе, дн.;

D – число календарных дней в году.

$$S_{\text{ск}} = \frac{(2040 + 360) * 30 + (82000 + 3000) * 15}{365 * 2500 * 0,4} = 3,7 \text{ м}^2 \approx 5 \text{ м}^2$$

Итого площадь склада и производства составит:

$$S_{\text{общ}} = 47,6 + 5 = 52,6 \text{ м}^2$$

Анализ возможных поставщиков

Выбор и анализ поставщиков на предприятии «Ласточка» осуществляется руководством компании. Проведём анализ 3-х возможных поставщиков.

«Полиграфические решения»

Полиграфическое оборудование и расходные материалы - продажа. УФ-лакировальные комплексы. Бумагорезальные ножи. Сервисная и технологическая поддержка, гарантийное и послегарантийное обслуживание. Запасные части. Торговые марки: ADAST, Dominant, Romayor, SACK, O.V.I.T., ColorPartner, Beil, RISO, БР Полиграфмаш, IDEAL, BLS, Morgana, Plockmatic, Fastbind, Rapid, Renz, GMP, INTROMA, TIKO, Komfi, FujiFilm, FujiHunt, VARN, Van Son, SAVA, HENKEL, Hang, Спринглайн, ГМЗ-Гедумекс, Widia-Sc 127299, г. Москва, ул. Клары Цеткин, д. 4. Тел.: (495) 787-07-30 [Режим доступа]: <http://www.polydec.ru/>

«Офисная полиграфия»

Комплексная поставка оборудования для минитипографий и полиграфических производств. Допечатное, печатное, послепечатное и отделочное оборудование. Полный спектр расходных материалов. Консультации, обучение, гарантийное и постгарантийное обслуживание. Торговые марки: Duplo, Hamada, Canon, Ideal, Rapid, Nagel, Introma, Aurora, Polygraph, Kimoto, Rexel, Tampoprint, Cicrespi, Tae-Chang, Technical Industrial

Co, Therm-o-type, Cyklos, Fastbind. 125040, г. Москва, ул. Верхняя, д. 34, стр. 4. Тел.: (495) 925-00-97 [Режим доступа]: <http://www.offpoly.ru>

ООО «Волга-Партнер»

432032, Ульяновск, Ватутина, 16. (8422) 43-49-42. Филиал: 443080, Самара, Гаражная, 11. samara@volgapartner.ru (846) 260-06-55, 260-55-90. Отделы поставок: минитипографий, оборудования для делопроизводства, копировально-множительной техники Canon, Konica Minolta, расходных материалов и комплектующих для офисного оборудования, расходных материалов и комплектующих для полиграфии. Технический отдел.

Анализ проводится по шкале с максимальным значением равным десяти и каждому показателю критерии оценки соответствует свой коэффициент важности. Сумма коэффициентов равна единице. F – коэффициент важности.

Цена товара ($F1=0,25$)

Для определения показателя цены мы берём цену эталонного товара и сравниваем её с ценой 3-х поставщиков. К примеру цена эталонного товара будет равна 75 руб.

Поставщик 1 – 62 руб.

Поставщик 2 – 58 руб.

Поставщик 3 – 67 руб.

Показатель цены первого поставщика будет равен $1 - 62/75 = 0,174$

Показатель цены второго поставщика будет равен $1 - 58/75 = 0,227$

Показатель цены третьего поставщика будет равен $1 - 67/75 = 0,107$

0 – Показатель цены меньше 0,1

3 – Показатель цены больше 0,1, но меньше 0,15

5 – Показатель цены больше 0,15, но меньше 0,2

7 – Показатель цены больше 0,2, но меньше 0,25

10 – Показатель цены более 0,25

Условия оплаты ($F2=0,15$)

0 – полная предоплата

3 – аванс и оплата при доставке груза

- 5 – оплата при доставке груза
- 7 – отсрочка платежа 7 дней
- 10 – отсрочка платежа более 14 дней
- Близость поставщика ($F3=0,25$)
- 0 – склад расположен за границей
- 2 – склад расположен в восточной части России (Западная, Восточная Сибирь, Приморье)
- 3 – склад расположен в Калининградской области
- 5 – склад расположен в западной части России
- 7 – склад расположен в Поволжском регионе, в г. Москва
- 10 – склад расположен в Пензе
- Надежность поставок ($F4=0,25$)
- 0 – нарушений более 30% от числа поставок (нарушением считается отклонение от графика поставок, по количеству продукции в поставке или проценту некачественной продукции в партии более чем на 10%)
- 3 – нарушений не более 30% от числа поставок
- 5 – нарушений не более 20% от числа поставок
- 7 – нарушений не более 10% от числа поставок
- 10 – нарушений не было
- Ассортимент ($F5=0,1$)
- 3 – дилер одной, не являющейся основной, марки товаров
- 5 – дилер одной, основной, марки товаров
- 7 – в ассортименте более одной марки товаров, принадлежащих к одной товарной группе
- 9 – в ассортименте все основные марки, более одной товарной группы (бумага, краска, химические реагенты)
- 10 – в ассортименте все основные марки, более одной товарной группы (бумага, краска, химические реагенты) постоянно присутствуют на складе, предоставляется возможность заказа товаров, не имеющих на складе

Таблица 18 – Выбор поставщика

Критерии оценки	Вес	Полиграфические решения		Офсетная полиграфия		Волга - Партнер	
1) Цена товара	0,25	5	1,25	7	1,75	5	1,25
2) Условия оплаты	0,15	7	1,05	7	1,05	3	0,45
3) Близость поставщика	0,25	7	1,75	7	1,75	7	1,75
4) Надежность поставок	0,25	5	1,25	5	1,25	7	1,75
5) Ассортимент	0,1	9	0,9	7	0,7	10	1
Итого	1	33	6,2	33	6,5	30	6,2

Вывод: исходя из анализа поставщиков целесообразнее будет выбрать компанию «Офсетная полиграфия».

Для поставщиков оборудования вводятся также критерии гарантийное и постгарантийное обслуживание, поставка запчастей и расходных материалов, обучение работы с оборудованием, установка оборудования, увеличивается вес критерия «Близость поставщика».

Анализ системы управления закупочной деятельностью

Закупочную деятельность в типографии «Ласточка» осуществляет руководство компании, получая данные о потребности в материалах от группы обслуживания клиентов, выполняя следующие функции:

1. Определение потребности в продукции. Для этого руководство получает информацию от группы обслуживания клиентов, старшего мастера-кладовщика.

2. Поиск, анализ данных, выбор поставщиков. Это важная функция, которая включает тщательное исследование рынка поставщиков по интересующей продукции, поиск наиболее квалифицированных поставщиков, предоставление необходимых услуг до и после продажи. В результате анализа выбираются наиболее приемлемые поставщики. Определение условий поставки и оплаты: переговоры с поставщиками, на которых обсуждаются условия доставки, формы оплаты, возможность получения отсрочек платежа и т.д.

3. Заключение договоров и контроль исполнения. Данная функция выполняется при тесном сотрудничестве с юристом, так как важно в договоре соблюсти все интересы компании. Действия в случае нарушений условий поставки. Санкции в отношении поставщика, нарушившего условия поставки, могут иметь разный характер: от простого предупреждения или мелкого штрафа вплоть до расторжения договора с ним.

4. Получение материальных ресурсов. Обработка входящих потоков материальных ресурсов, идентификация продукции, уточнение количества, подготовка отчетов и перемещение товаров к месту их хранения.

5. Проверка поступающей продукции и подтверждение качества. Проверка и подтверждение того, что поступающая продукция отвечает требованиям, т.е. соответствует договору и сертификации.

Старший менеджер по обслуживанию клиентов ведёт календарь закупок, в котором фиксирует все операции по осуществлению закупочной деятельности. По календарю определяется время очередной поставки груза, состояние товарных запасов, источники поступления товаров, их стоимость, условия поставки. Периодически ведётся просмотр учетных документов. В результате проверки устанавливается состояние товарных запасов. При минимальном количестве товара направляется на склад запрос с целью установления соответствия между физическим наличием товаров на складе и его количеством по учетным документам.

Периодически осуществляемый выборочный учет товаров на складе облегчает работу по общему учету наличных запасов. Цель инвентаризации состоит в определении действительных товарных запасов, необходимых для удовлетворения потребительского спроса. Если количество товаров, хранящихся на складе, не совпадает с данными учетных документов, руководству необходимо запросить склад и уточнить все ли товары были учтены при их приеме и размещении на хранение. Различные несовпадения могут быть связаны с ошибками в указании места хранения товара, либо с расположением товаров в местах, предназначенных для хранения другой

продукции. В случае, когда выборочная инвентаризация не позволяет установить истинное количество хранящегося товара, руководство вправе потребовать от кладовщика полной инвентаризации.

При получении данных о наличном количестве товара руководство компании рассматривает другие факторы, влияющие на определение объёма закупки. Например, в результате сокращения рынка сбыта может возникнуть возможность приобретения товара у поставщика по сниженным ценам.

Для каждого наименования товара устанавливается минимальный и максимальный объем закупок.

Принятые руководством решения об объёмах закупок отражается в рабочем листе или карточке, где фиксируются закупки товара у соответствующего поставщика. Напротив каждого товарного наименования указывается количество товара, включаемого в заказ на будущую поставку.

Доставка готовой продукции заказчику

В компании вводится новая для пензенского рынка мини-типографий услуга – доставка. Она позволяет снизить транзакционные издержки клиентам фирмы. Доставка осуществляется на автомобиле, принадлежащем типографии, водителем-экспедитором, входящим в штат фирмы.

Доставка осуществляется по разовым маршрутам, так как список мест доставки меняется. Для уменьшения времени на формирование маршрута на предприятии существует система, согласно которой каждой партии присваивается код из трех латинских букв. При формировании маршрутов в список мест доставки включаются также склады поставщиков, находящиеся в Пензе, то есть данный автомобиль используется фирмой как для поставок своей продукции, так и для доставки материалов.

Первая буква обозначает зону, в которой расположено предприятие-заказчик, по ее близости к типографии (см. Приложение Б). Первой по общему правилу доставляется партия, ближайшая к типографии.

Вторая буква обозначает объем перевозимых товаров:

А – более 70% объема грузового отделения

В – от 50% до 70% объема грузового отделения

С – от 30% до 50% объема грузового отделения

D – от 10% до 30% объема грузового отделения

Е – менее 10% объема грузового отделения

Первой по общему правилу доставляется партия, наибольшая по объему.

Третья буква обозначает сектор города, в котором расположено предприятие-заказчик (см. Приложение Б). По общему правилу, первыми доставляются товары заказчикам, расположенным в секторе, в котором расположена большая часть точек доставки.

Затем каждой букве дается вес. Для первых двух букв веса приведены в таблице 19. Вес третьей буквы равен количеству мест доставки в данном секторе.

Таблица 19 - Вес буквы

Буква	Вес
А	10
В	7
С	5
D	3
Е	1

Затем веса перемножаются, и места доставки располагаются по уменьшению общего веса кода.

Например, за день необходимо доставить партии АСА, АВС, САД, ЕДА.

$$ACA = 10 * 5 * 2 = 100$$

$$ABC = 10 * 7 = 70$$

$$CAD = 7 * 10 = 70$$

$$EDA = 1 * 3 * 2 = 6$$

Маршрут: АСА, АВС, САД, ЕДА. Маршрут составляет водитель-экспедитор.

За доставку груза в компании «Ласточка» ответственность несет водитель-экспедитор.

Экспедитор отвечает за количество доставляемого груза. С момента начала погрузки экспедитор проверяет качество и количество товара. После погрузки экспедитор расписывается в накладных о получении товара, после чего он несёт полную материальную ответственность за полученный товар.

Компания «Ласточка» не пользуется услугой страхования грузов, в целях экономии средств, поэтому водитель несёт полную материальную ответственность за доставку груза в целости.

В планах компании приобретение устройства GPRS-навигации в январе 2018 года для повышения эффективности планирования и контроля за процессом доставки.

3 Формирование системы эффективного управления предприятием

3.1 SWOT-анализ организации, её миссия и стратегии

Каждая организация, начиная свою деятельность, обязана четко представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств фирмы в процессе ее функционирования и развития. Собственники и менеджеры не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность.

Миссия организации – очень общая (абстрактная) цель, вызывающая у членов организации необходимость ее достижения, краткое выражение основной цели предприятия, четко сформулированная причина его существования.

В идеале в миссии должны быть отражены следующие моменты:

- кто ваши клиенты (для кого работает Ваша организация);
- какие товары и/или услуги Вы предлагаете (какие потребности удовлетворяет Ваша организация и какими способами);
- какими ценностями Вы руководствуетесь при принятии решений;
- к чему Вы стремитесь в будущем (какой Вы хотите видеть свою организацию через много лет).

Правила составления миссии:

1) Формулировка миссии должна быть активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной, то есть, желательно, чтобы в миссии присутствовали глаголы в настоящем времени.

2) В миссии желательно подчеркивать личностный характер отношений между предприятием и потребителями, поэтому уместны местоимения «Мы», «Вы».

3) Предпочтительно подчеркивать в миссии альтруистичный, а не коммерческий характер отношений между фирмой и потребителем. Хорошо,

если в формулировке миссии есть такие словосочетания: мы заботимся о том-то..., мы стремимся к тому, чтобы..., мы хотим помочь Вам в том-то..., мы решаем Ваши проблемы..., мы печемся о том-то...

4) Миссия должна быть сформулирована кратко, оригинально, она должна хорошо запоминаться и легко произноситься.

5) Формулировка миссии не должна вызывать посторонних либо неприятных ассоциаций.

6) Формулировка миссии не должна быть слишком завышенной, нереалистичной, чтобы не порождать сомнений в ее искренности.

И последний нюанс, который необходимо разрешить перед разработкой миссии: в миссии должно быть отражено достаточно много вопросов (ваши клиенты, товары и услуги, ценности и т.п.), однако чтобы запоминаться, миссия должна быть краткой. Налицо противоречие.

Для его разрешения следует сформулировать миссию, в которой будут отражены все важные вопросы. Пусть она будет длинной (несколько предложений) и не очень запоминающейся. Но основную мысль выразить в одном предложении - именно в таком виде она и будет пропагандироваться.

Миссия «Ласточки»: Мы – коллектив высококвалифицированных печатников. Нашей целью является обеспечение узнаваемости и продвижения бизнеса в Пензе и Пензенской области путем изготовления широкого спектра высококачественной полиграфической продукции в короткие сроки и отличного уровня обслуживания клиентов.

«Ласточка» – быстрая как ласточка.

Цель – это конкретное представление о некоторой модели будущего результата способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях. Организационная система имеет много взаимосвязанных целей. В практике реального управления составляется так называемое «дерево целей». Имеется стратегическая (главная, общая) цель. Она подразделяется на определенное число тактических целей (рис19).



. Каждая тактическая цель подразделяется на ряд оперативных целей. Стратегическая цель организации – обеспечение своего существования (выживание). Стратегия организации отвечает на вопрос: как добиться цели в условиях динамичной внешней и внутренней среды. Тактика означает развернутый план реализации стратегии. Оперативное управление – это поддержание системы в заданных параметрах.

Таблица 20 - Цели по управлению качеством

Сфера деятельности	Цели управления качеством
Главная цель предприятия	Повышение прибыльности на 20 - 25% за 5 – 5,5 лет
Снабжение (директор)	Снижение цены закупки на 5% за 2-2,5 года и на 7% за 4-4,5 года Повышение своевременности поставки до 1 дня (опоздание или опережение графика не более чем на 1 день) в 85% случаев за 3-3,5 года и в 95% случаев за 4,5-5 лет Повышение частоты точного выполнения партнерами условий поставки (количество, качество и т.д.) до 85% случаев за 3-3,5 года и в 95% случаев за 4,5-5 лет Повышение качества поставляемых материалов на 10% за 2-2,5 года и еще на 8% за следующие 2-2,5 года Снижение времени хранения на складе готовой продукции 300% за 4 года и материалов на 15% за 3 года и на 10% за последующие 2 года
Маркетинговые исследования (маркетинговое агентство)	Повышение достоверности данных маркетинговых исследований на 5% за 4,5-5 лет Повышение эффективности рекламы (за счет правильного ее размещения) на 10% за 3,5-4 года Поиск нового сегмента рынка за 4,5-5 лет Повышение точности знаний о потребностях и удовлетворенности деятельностью фирмы реальных потребителей
Бухгалтер	Составление и отправка в срок отчетности в налоговую и другие службы Своевременная и правильная уплата налогов, сборов и платежей во внебюджетные фонды, и таким образом уменьшение размеров уплачиваемых предприятием штрафов и пеней на 15% за 2 года и на 10% за последующие 2, 5 года Уменьшение сумм начисленных налогов на 10% за 4 года в результате налогового планирования
Отдел по работе с клиентами	Уменьшение времени обслуживания клиента на 15% за 3 года и на 5% за 2 последующих года Уменьшение времени на выходной контроль на 5% за 4 года Увеличение эффективности выходного контроля на 5% за 3 года (снижение количества отпущенной бракованной продукции на 5%)
Старший мастер-кладовщик	Увеличение эффективности входного контроля материалов на 2% за 3 года (снижение количества принятых бракованных сырья и материалов на 2%) Снижение % порчи материалов на складе на 5% за 3 года за счет улучшения условий складирования Увеличение эффективности входного контроля на производство на 3% за 5 лет (снижение количества допущенных на производство бракованных сырья и материалов на 3%) Снижение % порчи готовой продукции на складе на 5% за 4 года за счет улучшения условий складирования Уменьшение времени простоя оборудования из-за неисправности на 5% за 2 года

Продолжение таблицы 20

Сфера деятельности	Цели управления качеством
Рабочие производства	<p>Повышение производительности на 2% за 4 года за счет повышения квалификации рабочих и качества оборудования</p> <p>Снижение времени подготовки к печати тиража на 5% за 3 года и на 3% за 2 года</p> <p>Снижение уровня брака по причинам физико-химического характера (пятна масла, краски на продукции, нарушение ее целостности) на 1% за 4 года</p> <p>Снижение уровня брака из-за «двойной печати» на 2% за 4 года</p> <p>Снижение уровня брака из-за неисправностей оборудования и неверной допечатной подготовки на 3% за 4 года за счет повышения качества допечатной подготовки и скорости реагирования на брак в процессе печати</p>
Дизайнеры	<p>Снижение времени подготовки макета на 5% за 4 года</p> <p>Снижение времени подготовки формы на 3% за 2 года и вывода изображения на печать на 15% за 3 последующих года с помощью устройства СtP</p> <p>Уменьшение количества неутверждений макетов клиентами на 5% за 2 года и на 5% за 3 последующих года</p> <p>Уменьшение количества возвратов готовой продукции клиентами из-за несоответствия ее дизайна договоренности на 2% за 3 года и на 1% за 2 последующих года</p>
Доставка	<p>Снижение времени на доставку на 5% за 3 года</p> <p>Снижение расхода топлива на 2% за 2,5 года и на 1% за 2,5 последующих года</p>
Управление персоналом (директор)	<p>Повышение квалификации работников (4 чел./год)</p> <p>Повышение заинтересованности работников в результатах их работы на 20% за 3 года и на 5% за 2 последующих года по результатам анкетирования за счет материального (премия в процентах от прибыли) и нематериального (программа лояльности сотрудников – повышение квалификации, празднование дней рождений, дня фирмы, система замещения и повышения в должности) стимулирования</p> <p>Снижение затрат на подбор персонала на 10% за 2 года и на 5% за 3 последующих года</p> <p>Уменьшение текучести кадров на 5% за 3 года и на 1% за 2 последующих года</p> <p>Уменьшение доли фонда заработной платы в доходах предприятия на 5% за 3 года за счет совмещения обязанностей работниками</p>
Документооборот (отдел по работе с клиентами)	<p>Снижение времени подготовки документов на 20% за 2 года и на 5% за 3 последующих года за счет стандартизации, автоматизации и использования шаблонов</p> <p>Снижение времени на передачу и обработку документов внутри организации на 5% за 3 года за счет автоматизации</p> <p>Снижение времени на передачу и обработку внешних документов организации на 15% за 4 года за счет автоматизации (электронная почта)</p>
Реклама и стимулирование (директор и маркетинговое агентство)	<p>Увеличение количества новых клиентов на 50% за 2-2,5 года и на 45% за 2-2,5 последующих года</p> <p>Увеличение количества постоянных клиентов до 10% от количества всех клиентов фирмы за 2-2,5 года и до 15% за 3,5-4 года</p> <p>Повышение осведомленности деловых кругов города Пензы и Пензенской области о типографии и ее услугах до 95% за 3,5-4 года</p>

SWOT-анализ

Таблица 21 — SWOT-анализ типографии «Ласточка»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Новое оборудование 2. Доставка продукции 3. Месторасположение (известная улица в центре города в месте, где власти планируют построить дорогу в центр города с большой пропускной способностью, а также есть свои клиенты и поблизости нет конкурентов – ул. Измайлова) 4. Высокая скорость выполнения заказов (нормально – в течении 3 дней, срочный – в течении 1 часа) 5. Широкий ассортимент 6. Невысокие цены 7. Высокая степень контроля над конечной ценой 8. Аутсорсинг маркетинга 9. Есть система скидок 10. В наличии система лояльности потребителей 11. Реклама дается в специализированных изданиях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет репутации на рынке 2. Отсутствие известности 3. Нет постоянных клиентов 4. Нет опыта работы в отрасли, опытных рабочих
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост спроса на упаковку и рекламную продукцию 2. Снижение цен на б/у оборудование 3. Снижение импортной пошлины на оборудование до 0% 4. Уменьшение количества конкурентов в результате экономического кризиса 5. Снижение цен на импортное оборудование за счет увеличения предложения на российском рынке бывшего в употреблении оборудования 6. Снижение входных барьеров за счет меньшей стоимости оборудования для оперативной печати, чем офсетной и других видов 7. Увеличение на рынке труда количества опытных высококвалифицированных печатников 8. Политика поддержки государственной властью малого бизнеса 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение спроса со стороны предприятий финансового сектора в связи с кризисом 2. Трудности с привлечением заемных средств 3. 15% таможенная пошлина на мелованные сорта бумаги и картон 4. Высокая конкуренция (около 25 типографий на пензенском рынке) 5. Завоевание рынка товарами – субститутами (в области рекламы) 6. Высокий имидж московских типографий 7. Потребители предпочитают работать со знакомыми им компаниями и неохотно меняют партнеров

3.2 Корпоративная стратегия предприятия

Анализ портфеля предприятия на основе матрицы БКГ.

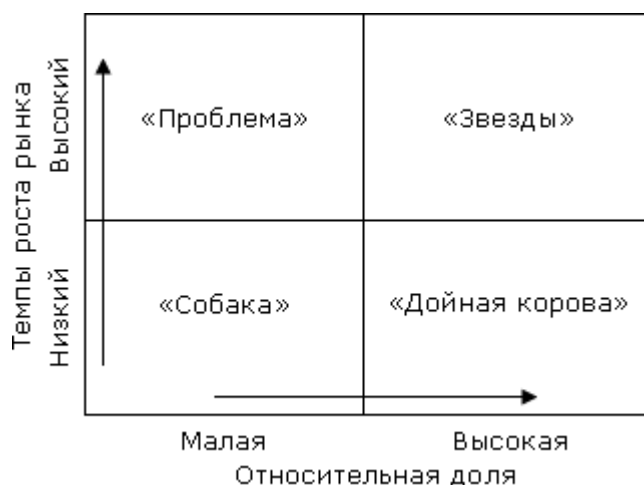


Рисунок 20 - Матрица БКГ

Таблица 22 – Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) типографии «Ласточка»

СЗХ	При открытии	Через 0,5 года	Через 1,5 год
офсет с CtP (в отличие от стандартной технологии)	проблема	звезда	дойная корова
ризография	дойная корова	дойная корова	дойная корова
цифровая печать	-	проблема	звезда
доставка	новый товар	проблема	звезда
послепечатная подготовка	дойная корова	дойная корова	звезда
Итог	2 дойные коровы, 1 проблема, 1 новый товар	2 дойные коровы, 1 звезда, 2 проблемы	2 дойные коровы, 3 звезды

Но также нужно предусмотреть, что с повышением эффективности и бысродействия офсета и внедрением на рынок цифровой печати, ризография может стать непривлекательной. С повышением объемов производства следует частично автоматизировать послепечатную

подготовку. В качестве товара-проблемы организация может рассмотреть флексографию.

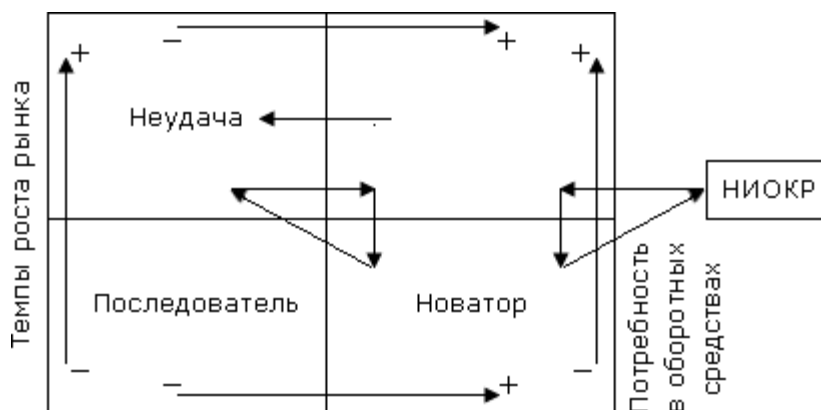


Рисунок 21 - Сценарии развития динамичного корпоративного портфеля

«Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

«Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

«Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «проблемой».

«Траектория посредственности». Товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

В отношении «проблем» и «звезд» (таблица 7) применяется стратегия инвестирования, чтобы они попали в «траекторию последователя», для нового товара (доставка) тоже – «траектория товара», «дойных коров» - «снятия сливок», а если ризография переместится в группу «собак» - продать активы, то есть применить стратегию ликвидации СХЗ.

3.3 Стратегии функционирования и развития

Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам: функционирования организации и ее развития.

Стратегия функционирования, по мнению американского исследователя М. Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.

Стратегия лидерства в снижении издержек ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках. Однако этот вариант осложняется рядом обстоятельств, в частности привлекательностью данной стратегии для конкурентов.

Стратегия дифференциации состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Однако этот вариант связан со значительными затратами.

Стратегия фокусирования основывается на достижении конкурентных преимуществ в определенном сегменте отраслевого рынка путем реализации одного из вариантов, описанных выше.

Организация, не сумевшая направить свою стратегию функционирования по одному из этих вариантов, оказывается уязвимой в стратегическом отношении.

Для данной организации более всего подходит стратегия фокусирования, так как рынок уже насыщен, и небольшой фирме лучше конкурировать с крупными на каком-либо сегменте.

Стратегия развития связана с потенциалом организации и существует в четырех видах: роста, умеренного роста, сокращения, комбинирования.

Стратегия роста присуща молодым организациям и тем, кто находится на «острие» научно-технического прогресса. В качестве примера можно привести фирму «Microsoft», занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Рост может быть внутренним за счет расширения ассортимента и внешним за счет слияния или поглощения фирм. К сожалению, многие фирмы необдуманно впадают в краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим в бизнесе и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении.

Стратегия сокращения масштабов возникает в периоды перестройки, когда необходимо избавиться от всего устаревшего. Эту стратегию часто называют стратегией последнего средства, и для многих фирм она означает здоровый путь переориентации производства.

Комбинированная стратегия использует различные варианты, в результате чего одни подразделения организации развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, четвертые – сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания будут происходить общий рост, общая стабилизация либо общее сокращение масштабов деятельности.

Так как рынок растет, в связи с чем увеличивается объем продаж, можно сделать вывод, что из всех стратегий развития для данной организации более всего подходит стратегия роста.

Варианты стратегий для «Ласточки» как фирмы-претендента с учетом ее недостатков, выявленных в конкурентном анализе:

- 1) поиск путей повышения конкурентоспособности товара (концентрированный рост) и поиск перспективного товара под имеющуюся производственную базу (диверсификация);
- 2) повышение привлекательности товара и частичная минимизация производственных издержек (концентрированный рост);
- 3) инвестиции в высокодоходные проекты с малым риском (диверсификация);

4) поиск путей обеспечения соответствия производимых товаров требованиям окружающей среды (диверсификация);

5) расширение доли рынка.

Общая стратегия типографии «Ласточка» – диверсификация продукции (горизонтальная – доставка, цифровая печать; центрированная – новые виды продукции с помощью офсета и ризографии): внедрение новых для предприятия, но пользующихся устойчивым спросом технологий, и за счет этого увеличение доли рынка. Также поиск и внедрение новой для рынка технологии с тем, чтобы в перспективе занять собственную нишу, что связано с высоким уровнем конкуренции на пензенском рынке полиграфии и стремлением уйти от нее. Стратегия для товаров, с которыми уже вышли на рынок - стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции, путем дифференциации (повышение скорости выполнения заказов).

Типография «Ласточка» только вышла на рынок и является «претендентом». Так как у нее нет достаточного количества ресурсов, она выберет стратегию фланговой атаки, используя преимущества в сроках исполнения и доставки заказа и уровне сервиса (доставка) с элементами «партизанской войны» (акции), при этом она также сосредоточит ресурсы на поиск и внедрение новой для области и востребованной технологии с тем, чтобы найти устойчивую нишу на рынке.

Так как рынок растет, в связи с чем увеличивается объем продаж, можно сделать вывод, что из всех стратегий развития для данной организации более всего подходит стратегия концентрированного роста.

Для завоевания рынка и достижения поставленных целей предприятие должно составить маркетинговую стратегию, взаимоувязанную со стратегией предприятия.

На протяжении жизненного цикла товара предприятию приходится не раз пересматривать стратегию маркетинга. Изменяются экономические условия, не прекращаются атаки конкурентов, товар выходит на новый

этап покупательского интереса, и к нему предъявляют другие требования. Следовательно, предприятие должно разрабатывать специальную стратегию для каждой новой стадии жизненного цикла в расчете на то, что его товар будет максимально долго пользоваться спросом на рынке и приносить ему прибыль.

Разработана следующая программа маркетинга, планируемая и реализуемая на различных этапах жизненного цикла товара:

1) этап вывода товара на рынок:

- вывод на рынок новой услуги – доставки;
- в области ценовой политики – цены формируются на уровне 90% средней цены конкурентов (так как необходимо войти на рынок), скидка при первом заказе – 5%;
- расширение объемов производства за счет закупки дополнительного сырья, материалов, технического оборудования, оснастки и т. п.; привлечение дополнительной рабочей силы и др.;
- окончательная отработка конструкции и технологического процесса изготовления изделия;
- внедрение системы контроля качества изготовления изделий;
- рекламирование товара через общедоступные и специализированные СМИ;
- участие в выставках, организация тематических семинаров с демонстрацией и рекламой продукции компании;
- проведение пиар-компаний (пиар-статьи в интернет-ресурсах, пензенских изданиях);

- помещение информации о фирме в справочники и каталоги;

2) этап роста:

- дополнительное инвестирование в расширение производства;

- поиск путей снижения производственных издержек (менее дорогостоящих заменителей материалов, сырья, комплектующих и т. д., более экономных источников снабжения; путей рационализации техпроцесса и др.);

- введение первого этапа программы лояльности;

3) этап зрелости:

- расширения ассортимента путем увеличения числа видов послепечатной обработки, возможно вхождение на рынок сувенирной текстильной продукции, введение флексографии и расширение присутствия на рынке упаковки;

- повышение цен (введение ценовой стратегии «имиджевых цен») на срочные заказы (коэффициент срочности – 1,15 при выполнении заказа в течение дня, 1,1 при выполнении заказа на следующий день), при ценах на остальные заказы на уровне среднерыночных;

- введение второго этапа программы лояльности;

- целенаправленные атаки на наиболее уязвимых конкурентов (например, за счет снижения цен и переманивания посредников - рекламных агентств);

- надежная защита своей ниши рынка (например, за счет расширения спектра предоставляемых сервисных услуг);

- пересмотр логистики с целью сокращения издержек (например, пересмотр объектов закупки сырья, материалов и т. п.);

- расширение границ рынка (например, реализация товара в других городах и областях через Интернет).

4) этап упадка:

- продажа оборудования;

- распродажа товаров по сниженным ценам;

- замораживание рекламы.

Предприятие выбрало название «Ласточка», поскольку данное слово ассоциируется со скоростью, гибкостью, мобильностью, а логотип компании ассоциируется с победой, качеством, достижением.

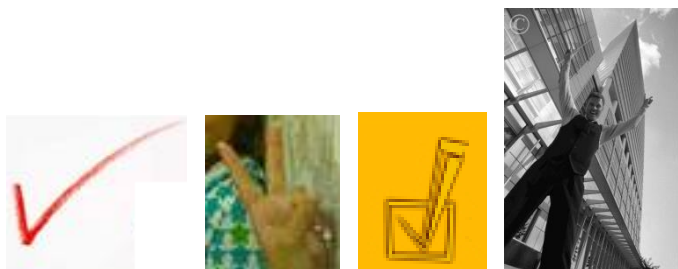


Рисунок 22 — Ассоциации с логотипом типографии «Ласточка»



Рисунок 23 — Логотип типографии «Ласточка»

Печать – в лучших стандартах, доставка – в лучшем виде.

Пришел. Увидел. Заказал. Доставка – наша забота.

«Ласточка» – быстрая, как ласточка

В качестве стратегии ценообразования на первом этапе планируется применять стратегию «следования за лидером», так как конкуренция на пензенском рынке высока, а у типографии нет ресурсов для применения стратегий ценового лидерства или «имиджевых цен». Типография введет сезонные скидки с целью нивелировать сезонность спроса, а также скидки на величину заказа, так как от тиража зависит себестоимость продукции и такие скидки являются общепринятой практикой. Также будут введены программы лояльности (накопительные скидки 1 балл за 50 рублей заказа, 1 балл = 1 рубль скидки, баллы накапливаются в течении года; со второго года работы программа поощрения предприятий, являющихся постоянными клиентами: если предприятие работает с нами второй год – скидка 3%, третий и более – 5%).

Типография использует нулевой канал распределения из-за уникальности каждого заказа, и, как следствие, необходимости тесного взаимодействия с заказчиком.

Таблица 23 – Варианты прямых каналов распределения

Орган распределения	Основные статьи издержек на организацию распределения
Отдел сбыта: сбыт через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Возможна доставка товара	Издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно) Приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта)
Отдел сбыта: сбыт посредством обзвона потребителей. Возможна доставка товара	Издержки на представительные информационные материалы (прайсы, информационные письма, рекламные листки) Оплата телефонных переговоров Приобретение или аренда транспорта

Достоинствами рассматриваемой формы сбыта являются:

- 1) централизация принимаемых решений, позволяющих снизить риск финансовых потерь;
- 2) возможность концентрации усилий в одном важном направлении;
- 3) возможность проведения единых маркетинговых стратегий.

Недостатки:

- 1) в случае роста предприятия плохо контролируются издержки;
- 2) ответственность за неудовлетворительные направления действия предприятия ложиться на его высшее руководство, не затрагивая среднее и низшее звено;
- 3) в случае деятельности предприятия на региональном рынке возникают организационные проблемы (отсутствие печати, полномочий сотрудников и т.д.).

Склад расположен на территории типографии.

Планируется занять 2% пензенского рынка за первый год, 4,5% к концу второго, 6% к концу третьего.

Для этого следует провести коммуникационную кампанию по продвижению нового предприятия.

Задачи коммуникационной кампании:

- 1) осведомленность выбранных сегментов о магазине на уровне 40% через 4 недели проведения кампании и 75% через 6 недель;
- 2) привлечь новых покупателей - 25% осведомленной аудитории посетят типографию и 20% осведомленной аудитории сделают заказ в течении первого месяца после открытия;
- 3) 30% сделавших заказ станут постоянными покупателями.

Для этого следует провести мероприятия:

- рекламный ролик на Мост-радио – 30-секундный информационный ролик 1 голос, 2 трансляции в день – 7-9 часов утра и 6-8 часов вечера. Формирование осведомленности специалистов рекламных отделов о типографии (прослушивание по пути на работу и с работы);
- пиар-статьи в деловых газетах «Деловая Пенза» и «Улица Московская»;
- пиар-статьи в профессиональных журналах «Маркетинг», «Малый бизнес» и т.д.;
- объявления в Интернет-каталогах о типографии;
- интернет-сайт (вид – Интернет-каталог);
- вывеска;
- рекламный щит на улице Измайлова;
- участие в выставке «ПродМаркет» и других выставках;
- рассылка прайс-листов и новостей компании заинтересованным организациям по электронной почте.

Бюджет маркетинга составляется по целям. На этапах вхождения на рынок и роста предприятия применяется активная стратегия маркетинга, которая предполагает высокие затраты на продвижение с целью

завоевания как можно большей доли рынка. Остальные методы на этапах зарождения и роста предприятия не применяются:

1) метод «процент от продаж» - поскольку продажи невелики, а этап роста предполагает активную маркетинговую стратегию и высокие затраты на продвижение;

2) метод «по конкурентам» - поскольку конкуренты находятся на другом этапе развития и имеют другие маркетинговые цели (в основном - удержания крупных постоянных клиентов и завоеванной доли рынка), а также, учитывая их выручку, они могут тратить на маркетинг больше, чем предприятие, только вышедшее на рынок.

Для предприятия важно знать эффективность каждой проводимой им рекламной акции. Маркетинг и рекламная деятельность отданы на аутсорсинг, поэтому важность контроля в данной области повышается.

Прогноз эффективности рекламной акции составляется вместе с ее планом и бюджетом сотрудниками рекламного агентства и предоставляется директору типографии для утверждения. Оценка эффективности рекламной акции проводится специалистами предприятия. Сбором качественной информации (мнение, желание принять участие и осведомленность об акции посетителей офиса) занимаются менеджеры по обслуживанию клиентов во время проведения акции. Это также позволит поднять осведомленность об акции.

Через две недели после даты окончания акции производится сбор и обработка качественных и количественных данных, делается вывод о достижении целей рекламной акции и ее эффективности. Перечень показателей и краткое описание методики оценки эффективности рекламных акций приведены в Приложении В.

На предприятии существует система лояльности покупателей посредством скидок за количество товара, приобретенного клиентом за время его сотрудничества с типографией, налаживания неделовых контактов с ними (совместное участие в общественной жизни, партнерские программы). Предприятию следует поместить несколько блоков в специализированных журналах по маркетингу и рекламе, чтобы донести информацию о себе до потенциальных клиентов с наибольшей вероятностью. Также надо учитывать, что к рекламе в профессиональных изданиях доверие потребителя всегда больше.

Активная рекламная компания и объективные конкурентные преимущества (доставка, скорость выполнения заказа) позволят предприятию завоевать долю рынка, несмотря на высокую конкуренцию.

Предприятию следует уделить особое внимание подбору производственного персонала, так как в данной отрасли качество продукции крайне важно для клиента (первое место по опросам), и оно в большей степени определяется профессионализмом печатников. Это осложнено недостатком полиграфических учебных заведений в регионе (ближайшие – в Липецке, Самаре, Москве), но в связи с кризисом можно ожидать временное появление данных специалистов на рынке труда, а также снижение затрат на переманивание их из других типографий.

Следует использовать государственные программы помощи малому бизнесу (субсидии, государственные гарантии по кредитам) для получения средств на покупку оборудования.

Во внешней среде организации преобладают возможности, а во внутренней – сильные стороны. Таким образом, она занимает достаточно устойчивую позицию и имеет хорошие перспективы.

3.4 Кадровая политика

В организации работают на постоянной основе 12 человек. Месячный фонд заработной платы без учета переменной части составляет 280 000 рублей. Штатное расписание типографии «Ласточка» см. Приложение Г.

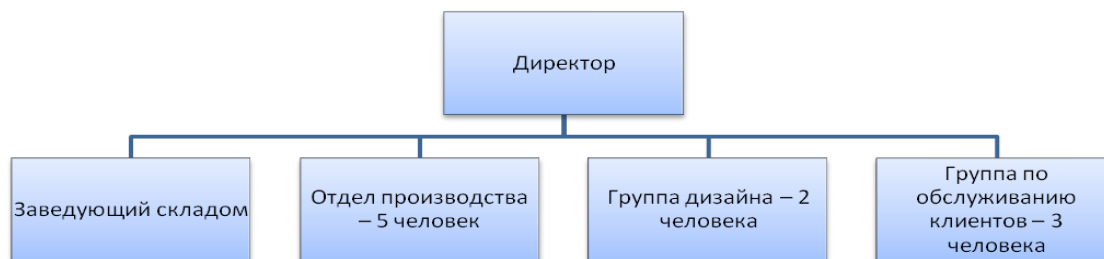


Рисунок 24 - Организационная структура типографии «Ласточка»

Старший мастер работает по совместительству заведующим складом.

Должностные инструкции.

Директор предприятия:

- 1) осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия;
- 2) действует без доверенности от имени предприятия;
- 3) представляет его интересы в государственных органах;
- 4) издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия;
- 5) определяет кадровую политику предприятия;
- 6) занимается рекламой и маркетингом;
- 7) взаимодействует с поставщиками;
- 8) открывает расчетные и иные счета.

Бухгалтер, который работает на предприятии на полставки:

- 1) осуществляет организацию бухгалтерского учета деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранности собственности предприятия;
- 2) обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля;
- 3) руководит разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины;

4) организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек обращения, исполнения смет расходов;

5) обеспечивает контроль за законностью, своевременностью и правильностью оформления документов;

6) обеспечивает контроль за правильным начислением и перечислением платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование;

7) обеспечивает контроль за отчислением средств в фонды и резервы;

8) участвует в проведении экономического анализа деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления резервов и устранения потерь;

9) принимает меры по предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового, хозяйственного законодательства;

10) участвует в оформлении документов по недостаткам и хищениям денежных средств ИП Иванова И.И. и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих документов в следственные и судебные органы;

11) ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания с бухгалтерских балансов недостатков и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, а также оформлению и сдаче их в установленном порядке в архив.

Старший менеджер по обслуживанию клиентов:

1) раздает задания на день старшим мастерам;

2) ведет базы заказчиков, заказов, План производства, План доставки;

3) дает клиентам полную информацию о ценах и услугах;

4) принимает заказы от клиентов;

5) обсчитывает заказы;

6) согласует макеты с заказчиками;

7) выдает заказы;

8) выписывает чеки, счета-фактуры, накладные.

Менеджер по обслуживанию клиентов:

- 1) дает клиентам полную информацию о ценах и услугах;
- 2) принимает заказы от клиентов;
- 3) обсчитывает заказы;
- 4) согласует макеты с заказчиками;
- 5) выдает заказы;
- 6) выписывает чеки, счета-фактуры, накладные;
- 7) осуществляет выходной контроль продукции.

Водитель-экспедитор:

- 1) осуществляет доставку продукции заказчику в соответствии с Планом доставки;
- 2) составляет маршрут доставки;
- 3) проводит работу по снижению себестоимости доставки;
- 4) следит за состоянием транспортного средства и его соответствием законам РФ, правилам, нормам и нормативам.

Старший дизайнер:

- 1) распределяет работы в дизайн-студии, составляет План работ дизайн-студии;
- 2) отслеживает расход и наличие материалов для изготовления макетов, форм, цифровой печати и подает заявки старшему мастеру-кладовщику на их закупку;
- 3) отслеживает выполнение Плана работ дизайн-студии;
- 4) проводит аттестацию в дизайн-студии и подает заявки директору на повышение квалификации дизайнеров;
- 5) обсуждение дизайна изделия с клиентом;
- 6) проектирование на компьютере и распечатка макетов;
- 7) изготовление форм для офсетной печати;
- 8) печать на принтере персонифицированных изделий от 1 шт.

Дизайнер:

- 1) обсуждение дизайна изделия с клиентом;
- 2) проектирование на компьютере и распечатка макетов;
- 3) изготовление форм для офсетной печати;

- 4) печать на принтере персонифицированных изделий от 1 шт.

Старший мастер:

- 1) раздает задания на день рабочим;
- 2) следит за качеством выполнения работ;
- 3) осуществляет контроль за соблюдением дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности;
- 4) отслеживает состояние оборудования и производственной среды и их соответствие нормативам и правилам, следит за выполнением графика профилактических ремонтов оборудования, его наладкой и подналадкой, своевременной заменой инструментов;
- 5) производит печать продукции;
- 6) выдает расходные материалы в цех и дизайн-студии;
- 7) обеспечивает хранение на складе расходных материалов в соответствии с нормами и правилами;
- 8) отслеживает наличие на складе расходных материалов и подает заявки директору на их закупку.

Печатник:

- 1) содержит рабочее место в чистоте;
- 2) производит допечатную подготовку рабочего места;
- 3) производит печать продукции;
- 4) осуществляет промежуточный контроль качества продукции и материалов;
- 5) отслеживает соответствие оборудования и производственной среды нормативам.

Рабочий группы послепечатной обработки:

- 1) содержит рабочее место в чистоте;
- 2) производит послепечатную обработку продукции;
- 3) производит контроль качества продукции;
- 4) производит упаковку продукции;
- 5) отслеживает соответствие инструментов и производственной среды нормативам.

Уборщица: выполняет уборку производственных и не производственных помещений.

Для управления персоналом организации необходимо разработать стратегию управления персоналом предприятия и на ее основе определить содержание процедур подбора, адаптации, развития, оценки, мотивации, продвижения, вознаграждения и увольнения, а также создания организационной культуры.

Стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации. Таким образом, она должна учитывать, что предприятие ориентировано на создание высокого уровня сервиса, то есть клиентоориентированность, качество продукции, своевременность поставок. Организация находится в стадии роста, что предъявляет особые требования к гибкости работников и к их способности к саморазвитию, но также дает им возможность ускоренного карьерного роста и наиболее полного использования их потенциала.

Стратегии:

1) подбора персонала – осуществляется с помощью модели компетенций, которая через компетенции предприятия обеспечивает соответствие качеств сотрудников стратегическим целям и организационной культуре предприятия;

2) адаптация персонала к должности и организации в кратчайшие сроки, с использованием института наставничества и должностных инструкций;

3) создание прозрачной системы оплаты труда, состоящей из сетки окладов и системы премий по результатам достижения поставленных целей;

4) создание системы нематериальной мотивации сотрудников и организационной культуры;

5) оценка персонала;

6) формирование кадрового резерва, развитие и планирование карьеры на основе оценки управленческих компетенций сотрудников, показателей

достижения ими целей в их профессиональной деятельности, с учетом потребности предприятия в управленцах;

7) предотвращение текучести персонала.

Основные принципы кадровой политики типографии «Ласточка»:

1. Стратегический подход. Персонал является важнейшим ресурсом компании. Главная задача – создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка через обеспечение необходимых условий для плодотворной работы каждого сотрудника, для его личной заинтересованности в результатах общего труда. Так мы получаем высококвалифицированные кадры с многолетним опытом работы на предприятии.

2. Партнерство. С нашими сотрудниками мы стремимся выстраивать партнерские отношения. Это выражается в том, что мы вовлекаем сотрудников в генерацию и принятие решений. Мы ищем гармоничное сочетание интересов работника и работодателя.

3. Командный подход. В связи с ориентацией организации на качество и оперативность, а также со спецификой деятельности, важным является умение сотрудников работать в команде.

4. Самостоятельность и творческий подход. Мы предоставляем сотрудникам возможность самостоятельного выбора путей для решения поставленных задач, приветствуем творческий подход к работе на всех уровнях.

5. Высокая степень ответственности. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за результаты своего труда и за вклад в деятельность всего коллектива. Для сотрудников важно уметь не только делить с предприятием его успехи и достижения, но и быть готовыми к исправлению ошибок и недоработок.

6. Гибкость. Мы очень внимательно изучаем изменения рынка труда, и корректируем свою кадровую политику с учетом таких изменений, учитывая

самые последние достижения в сфере HR-менеджмента. Все мероприятия по работе с персоналом направлены на обеспечение не только текущих, но и будущих результатов, соответствующих целям компании.

7. Открытость. Мы готовы принимать на работу не только опытных, но и начинающих специалистов. При этом мы создаем все необходимые условия для приобретения опыта и утверждения молодых сотрудников в качестве компетентных профессионалов предприятия.

8. Мотивация. Общий уровень зарплаты работников определяется финансовыми результатами. Мы стремимся определять размер вознаграждения каждого работника на основе объективной оценки результатов его труда и компетентности. При этом постоянное повышение уровня заработной платы является обязательным пунктом мотивации персонала.

Подбор и развитие персонала будет осуществляться на основе компетентностного подхода. Подбор персонала будет производиться директором предприятия при участии будущего непосредственного руководителя работника. Приоритет имеют внутренние кандидаты. Также поиск проводится на внешнем рынке труда, при этом используются все возможные способы привлечения персонала: СМИ, Интернет, кадровые агентства и др.

Адаптация к должности производится с участием наставника и непосредственного руководителя. Период адаптации завершается оценкой достижения целей испытательного периода, а также аттестацией на знание процедур организации и должностных обязанностей.

В целях проверки соответствия должности вновь принятым сотрудникам устанавливается испытательный срок, предусмотренный трудовым договором. Порядок и условия прохождения испытания в организации регламентируется «Положением о порядке прохождения испытания», что позволяет унифицировать процедуру испытания при приеме на работу и четко регламентировать: постановку задач на время испытания,

контроль и анализ их выполнения, принятие решения о результатах испытания.

Успешное прохождение испытания во многом зависит от адаптации нового сотрудника в организации. При этом, качественный подбор персонала в сочетании с программой адаптации новых сотрудников поможет улучшить психологический климат в коллективе, уменьшить текучесть кадров, а также оптимизировать затраты на подбор и обучение персонала, что в свою очередь повысит эффективность работы служб по работе с персоналом.

Оклад на предприятии – это способ оценить объем и важность для организации стандартных функций (обязанностей), присущих какой-либо должности. Для определения сетки окладов выявляются функции, присущие каждой должности, им присваиваются веса от одного до десяти, которые потом складываются. Затем определяется вес эталонного оклада (минимальной заработной платы) и, путем делений на него, определяются коэффициенты каждой должности. Умножая коэффициент должности на минимальную заработную плату, получаем оклад. Система окладов пересматривается каждые 6 месяцев.

Вклад работника учитывается при определении премий – премии начисляются как доля работника в прибыли предприятия.

Премия рассчитывается в процентах от валовой прибыли:

- директор — 4%;
- главный менеджер — 2%;
- менеджер — 2%;
- старший дизайнер — 2%;
- дизайнер — 2%;
- старший мастер-кладовщик — 2%;
- печатник — 1%.

Это значительно упрощает оценку работников, и в то же время позволяет привязать их вознаграждение к достижению главной цели предприятия – получению прибыли. Такая система необходима, так как на

предприятию нет менеджера по персоналу, и стоит исключить по возможности все наиболее трудоемкие процедуры управления кадрами, такие как ежемесячная оценка достижения целей работниками. К тому же, подобная система позволяет учесть не только личный, но и командный вклад и привязывает вознаграждение каждого к результатам работы всего коллектива. Также каждый работник имеет систему SMART-задач (Приложение К), которая формируется его непосредственным руководителем и согласовывается с работником и директором предприятия. При невыполнении SMART-задач, премия не выплачивается или выплачивается пропорционально степени выполнения.

Оценка работников производится на основе выполнения ими SMART-задач и по соответствию модели компетенций. Периодичность оценки – раз в 3 месяца. Ее данные используются для формирования кадрового резерва и развития работников.

Факторы, которые оказали влияние на организационную культуру предприятия:

- 1) ценности и нормы общества;
- 2) стратегия предприятия;
- 3) этап жизненного цикла, на котором находится предприятие (создание и рост).

Главные ценности в данной организации:

- 1) развитие;
- 2) соблюдение норм, существующих в обществе (правовых, этических и т.д.);
- 3) потребности клиента;
- 4) равное уважение ко всем, работающим в данной организации, а также посетителям;
- 5) работа в команде
- 6) оптимистическое мышление;;
- 7) инициативность;

8) ответственность.

На предприятии развита система лояльности работников – празднуются дни рождения сотрудников, День предприятия, День полиграфии, персонал за счет предприятия проходит курсы повышения квалификации.

В качестве нематериальных методов мотивации на предприятии используются:

- обучение за счет компании;
- звания «лучшего новичка», «лучшего работника», «новатор года» с вручением грамот и недорогих призов;
- подарки к праздничным датам.

Выявление проблемных зон в работе с персоналом и реальная оценка эффективности внедрения кадровых и социальных программ – одно из перспективных направлений работы с персоналом. Один из методов выявления проблем - получение обратной связи. С целью анализа причин увольнения работников, систематизации полученной информации, разработки мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности условиями работы и уменьшение текучести кадров, разработана и используется в работе «Анкете увольняющегося работника» (Приложение Г). Также с увольняющимся сотрудником проводится выходное интервью по той же структуре, по которой составлена анкета, но в связи с получением информации из невербальных источников и возможности обратной связи, снятия напряжения и влияния на мнение сотрудника о компании, оно имеет большую эффективность.

3.5 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Совокупная стоимость проекта составляет 8 041 000 руб. Из этой суммы 4 700 000 руб. получены в виде банковского кредита (таблица 24), 2 250 000 руб. составляет вклад индивидуального предпринимателя, 1 041 000 руб. – лизинг оборудования и транспортных средств. Таким образом, соотношение кредит : собственные средства : лизинг составляет 58:28:14. Денежные средства будут потрачены на приобретение

оборудования, реконструкцию производственных площадей, коммуникации, установку нового оборудования, сертификацию и обучение персонала.

Таблица 24 – Данные о кредите типографии «Ласточка»

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок	Ставка, %
Инвестиционный Офсет	15.06.2017	4 700 000,00	48 месяцев	

Таблица 25 — Данные о лизинге

Название	Дата	Сумма, руб.	Срок, мес.
ECRM MAKO 2 и процессор Glunz&Jensen Raptor 68/85	15.06.2017	200 000,00	48
Ризограф RZ-570	15.06.2017	200 000,00	48
Резак BLS 86	15.06.2017	120 000,00	48
Принтер А3 HP Officejet 7000 (C9299A)	15.06.2017	100 000,00	48
Принтер А4 HEWLETT-PACKARD Color LaserJet 5550	15.06.2017	25 000,00	48
УФ-сушка CARDPRESS UF-1000A	15.06.2017	56 000,00	48
Автомобиль ГАЗ-3302 «Газель»	25.07.2017	640 000,00	48

Проценты по кредиту будут выплачиваться с 1-ого месяца, а по возврату основного долга планируется получить отсрочку 6 месяцев.

Расчеты показывают, что при сохранении условий кредита предприятие не будет иметь проблем при погашении задолженности в соответствии с графиком.

Налоги и отчисления выплачиваются предприятием в соответствии с законодательством РФ, Пензенской области и города Пензы. Налогообложение производится по общему режиму. Переход в упрощенную систему налогообложения невозможен, так как доходы от реализации превышают 11 000 000 руб., а именно за период с 11.2017 года по 10.2018 год доходы от реализации составили 62 936 175,03 руб. НДС уплачивается, так как клиентами предприятия являются юридические лица.

Проект, согласно расчетам, окупится за 26 месяцев.

Планируется, что объем реализации из-за сезонности спроса будет увеличиваться с августа по декабрь, стабильный спрос будет наблюдаться с февраля по май, а в январе и июне-июле предполагается минимальный уровень спроса.

При этом чистую прибыль типография начнет получать в декабре 2018года, так как до этого момента издержки организации превышают выручку (не достигнута полная загрузка мощностей). Этот момент мог бы наступить позже, но время открытия типографии было выбрано так, чтобы на полную мощность она вышла к сезонному пику продаж полиграфической продукции.

В результате реализации проекта основные показатели, характеризующие экономическую целесообразность проекта, изменятся следующим образом: нераспределенная прибыль вырастет в период с 2017 по 2022 год с 611 239,13 до 60 679 419,50 рублей.

Ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта составит 11 032 621 руб. Данные показатели говорят о том, что проект является экономически выгодным.

Перед тем, как планировать сбытовую деятельность типография «Ласточка» провело маркетинговые исследования, на основе которых была определена емкость рынка. Предполагаемый объем сбыта представлен в таблице 26.

Таблица 26 — Годовая программа производства и реализации продукции

Продукт	Ед. измерения	Годовая проектная мощность	Потери от брака
ОфсетА3	шт.	800 000,00	32 000,00
Визитка	шт.	18 000,00	720,00
Доставка в Пензе	час	23 000,00	0,00
ОфсетА5	шт.	800 000,00	32 000,00
ОфсетА4	шт.	1 600 000,00	64 000,00
А5 серая	шт.	375 000,00	15 000,00
Формы офсет	шт.	1 800,00	0,00
РизографияА5	шт.	396 000,00	8 000,00
А4 серая	шт.	790 500,00	24 000,00
А4 белая	шт.	1 500 000,00	45 000,00
А5 белая	шт.	790 500,00	24 000,00
РизографияА4	шт.	816 000,00	16 320,00
А3 белая	шт.	798 250,00	24 000,00
А3 серая	шт.	405 000,00	12 150,00
РизографияА3	шт.	400 000,00	8 000,00

Формирование цены на продукцию с учетом НДС показано в таблице 27.

Таблица 27 — Формирование цены на продукцию

Вид продукции	Единица измерения	Цена без НДС, руб.	НДС, руб.	Цена с НДС, руб.
ОфсетА3	шт.	1,05	0,189	1,24
Визитка	шт.	0,55	0,09	0,64
Доставка в Пензе	час	1,5	0,27	1,77
ОфсетА5	шт.	0,55	0,099	0,65
ОфсетА4	шт.	0,75	0,135	0,89
А5 серая	шт.	0,12	0,0216	0,14
Формы офсет	шт.	240	43,2	283,20
РизографияА5	шт.	0,12	0,0216	0,14
А4 серая	шт.	0,2	0,036	0,24
А4 белая	шт.	0,25	0,045	0,30
А5 белая	шт.	0,13	0,0234	0,15
РизографияА4	шт.	0,24	0,0432	0,28
А3 белая	шт.	0,5	0,09	0,59
А3 серая	шт.	0,4	0,072	0,47
РизографияА3	шт.	0,48	0,0864	0,57

При производстве любого вида продукции помимо затрат на сырье и материалы, необходимо учитывать затраты, называемые также накладными расходами, которые не связаны непосредственно с объемом производства или сбыта.

Таблица 28 – Общие издержки

Наименование вида затрат	Сумма, руб.	График платежей
Управление		
Ремонт офиса	320 000,00	По сложной схеме
Расходы по содержанию офиса	2 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Аренда офиса	5 000,00	Ежемесячно, весь проект
Связь	900,00	Ежемесячно, весь период производства
Представительские расходы и командировочные	3 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Оплата пультовой охраны	4 745,00	Ежемесячно, весь период производства
Страхование офисного оборудования	1 200,00	Раз в год, весь период производства
Расходы на социально-бытовые нужды	500,00	Ежеквартально, весь период производства
Канцелярские расходы	500,00	Ежемесячно, весь период пр-ва

Продолжение таблицы 28

Наименование вида затрат	Сумма, руб.	График платежей
Оплата бухгалтерских услуг	15 000,00	Ежеквартально, весь период производства
Оплата юридических услуг	40 000,00	Раз в год, весь период производства
Оплата компьютерной поддержки	40 000,00	Раз в год, весь период производства
Производство		
Аренда производственных площадей	10 500,00	Ежемесячно, весь период производства
Расходы на электроэнергию	1 336,00	Ежемесячно, весь период производства
Расходы на отопление	700,00	Ежемесячно, весь период производства
Расходы на холодную воду	345,80	Ежемесячно, весь период производства
Расходы на горячую воду	800,00	Ежемесячно, весь период производства
Расходы на техобслуживание	10 000,00	Раз в полгода, весь период производства
Спецодежда и средства защиты	40 000,00	Раз в год, весь период производства
Расходы на охрану труда	5 000,00	Раз в год, весь период производства
Расходы на повышение квалификации сотрудников	25 000,00	Раз в год, весь период производства
Расходы на ОСАГО и КАСКО	325 000,00	По сложной схеме
Маркетинг		
Расходы на упаковку	5 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Комиссионные расходы	25 000,00	Ежемесячно, весь период производства
Затраты на продвижение и рекламу	40 000,00	Раз в полгода, весь период производства
Оплата услуг маркетингового агентства	40 000,00	Раз в год, весь период производства

Таблица 29 — Суммарные прямые издержки по продуктам

Наименование вида продукта	Единица измерения	Суммарные прямые издержки, руб.
А3 белая	шт.	0,27
А3 серая	шт.	0,24
А4 белая	шт.	0,14
А4 серая	шт.	0,12
А5 белая	шт.	0,07
А5 серая	шт.	0,06
Визитка	шт.	0,22
Доставка в Пензе	час	1,28
ОфсетА3	шт.	0,68
ОфсетА4	шт.	0,40
ОфсетА5	шт.	0,20
РизографияА3	шт.	0,34
РизографияА4	шт.	0,17
РизографияА5	шт.	0,08
Формы офсет	шт.	189,60

Общая структура себестоимости предприятия за 2018 год представлена в таблице 30. Из таблицы можно увидеть, что наибольшая часть затрат - это 78,73%, уходит на сырье и материалы и 7,86% составляют затраты на оплату труда.

Таблица 30 - Общая структура себестоимости за 2018 год, %

Наименование статьи затрат	Отчетный период
Сырье и материалы	78,73
Затраты на оплату труда	7,86
Проценты по кредитам	3,6
Общие издержки	2,56
Налоги, включаемые в себестоимость	3,56
Амортизация основных средств	3,6
Итого: затраты на производство и продажу продукции (работ, услуг) (себестоимость)	100,0
Выручка от продажи продукции (работ, услуг), % к себестоимости	132,89

Выручку от продаж предприятие начинает получать с августа 2017 года. До декабря 2017 года затраты на производство превышают выручку, из-за чего предприятие терпит убытки. После уплаты налогов у предприятия остается чистая прибыль, а затем из нее вычитаются выплаты, не включаемые при учете расходов организации, например, часть выплат по кредиту, не относящаяся на себестоимость продукции в целях расчета налога на прибыль предприятия.

Чистая прибыль - прибыль после уплаты налога. Если в начале проекта предприятие терпит убыток в сумме почти 400 тыс. руб., то уже с декабря 2018 года его деятельность становится положительной и к концу 2022 года возрастает до 13 697 тыс. руб. в год

Отчет о финансовых результатах типографии представлен в приложении Ж.

Движение денежных средств отражается в отчете о движении денежных средств (Приложение З). Отчет о движении денежных средств или "Кэш-фло" показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат.

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о финансовых результатах, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за реализованную продукцию не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последняя была отгружена потребителю. В отчете о финансовых результатах отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме производственно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

В течение всего срока реализации данного проекта на типографии «Ласточка» всегда поддерживается положительный баланс наличности, что позволяет нам судить о возможности предприятия использовать денежные средства для покрытия обязательств.

Таблица 31 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	11,00
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	26
Средняя норма рентабельности - ARR, %	75,48
Чистый приведенный доход - NPV	14 479 692
Индекс прибыльности - PI	2,29
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	71,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	36,27

Период расчета интегральных показателей - 66 месяцев.

Предполагается, что кредит будет погашен в течение 48 месяцев, а проект окупится за 26 месяцев.

Средняя норма рентабельности представляет доходность проекта как отношение между среднегодовыми поступлениями от его реализациями и величиной начальных инвестиций. Для данного проекта она составляет 75,48%, то есть в среднем выручка проекта покрывает начальные инвестиции за 209 дней.

Чистый приведенный денежный поток за 66 месяцев больше начальных инвестиций в 2,29 раз, что подтверждает рентабельность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные технические и экономические расчеты подтверждают целесообразность и экономическую эффективность создания разрабатываемого предприятия.

Основная цель, заложенная в миссии предприятия, – завоевание пензенского рынка – позволит занять устойчивое положение и получить прибыль, которая возместит затраты.

Время, за которое поступления от производственной деятельности покроют все затраты, составляет 26 месяцев. За период расчета инвестор (собственник) получит 14 479 692 рублей.

Проведенное сегментирование рынка и разработанная стратегия распределения и продвижения товара позволяет постоянно увеличивать объемы сбыта. Прогнозируемые объемы продаж возрастут в два с половиной раза за плановый период.

Оценка конкурентоспособности товара показала, что типография «Ласточка» способна конкурировать по показателям сервиса и качества.

Таким образом, отличительной особенностью проекта является то, что в его основу заложены принципиально новые подходы в области качества, ценообразования, маркетинга, менеджмента, логистики. Именно они помогают снизить издержки по производству и реализации товара.

Наладить производство полиграфической продукции можно в течение нескольких месяцев. Высокая степень детализации проекта дает возможность его реализации.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ / ФЗ -№51 от 30 ноября 1994 г. / Правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/]
2. Трудовой кодекс РФ / ФЗ -№197 от 30 декабря 2001 г. / Правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/]
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (действующая редакция, 2016) / Правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/]
4. Федеральный закон «О таможенном тарифе» от 6 декабря 2011 года N 409-ФЗ (с изменениями на 5 апреля 2016 г.) / Правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1995/]
5. ГОСТ Р ИСО 12647-3-2014 Технология полиграфии. Контроль процесса изготовления цифровых файлов, растровых цветоделений, пробных и тиражных оттисков // [Электронный ресурс // Режим доступа: http://standartgost.ru/0/51692-produktsiya_poligraficheskoy_promyshlennosti]
6. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
7. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
8. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. С. 44-45

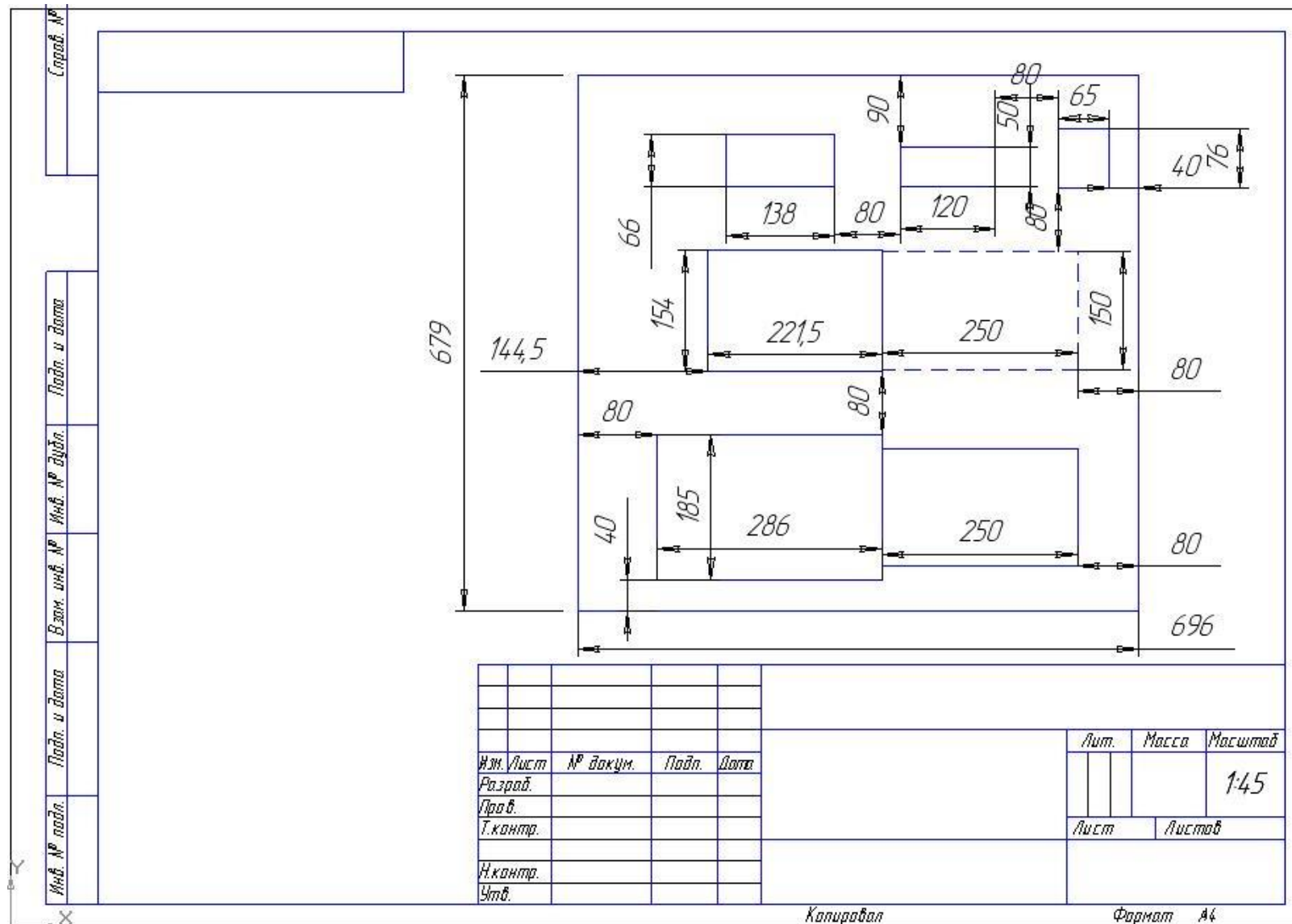
9. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
10. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
11. Бородихин А., Новгородцев С., Мокин Д. Полиграфический рынок: здоровый оптимизм в кризис // Формат. – 2016. - №1. – С. 6-7
12. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
13. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
14. Дорофеев В.Д., Шестопад Н.Ю., Шмелева А.Н. Менеджмент («Высшее образование») (ГРИФ) - М.: «ИНФРА-М», 2015. - 440с.
15. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
16. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
17. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.
18. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
19. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
20. Маркетинговое исследование и анализ рынка полиграфических услуг. MA Step by Step / [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.market-report.ru/demo/104163.MARKET-REPORT.RU.pdf>]

21. Минцберг, Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
22. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
23. Неретина М. «Снижение таможенных пошлин на бумагу», [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.gipp.ru/openarticle.php?id=17741&type=2>]
24. Перспективы полиграфии [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://planetasmi.ru/poligrafija/45954-perspektivy-poligrafii>]
25. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
26. С долей лояльности. Почему государство переводит под контроль не только СМИ // Издательский бизнес. – 2016. - №3. – С.23
27. Смирнова С. «Российский рынок полиграфии: структура, динамика, трансформация», [Электронный ресурс// Режим доступа: http://www.printer-publisher.ruprint.ru /stories/28/146_1.php]
28. Совецание правительственной комиссии по защитным мерам во внешней торговле и таможенно-тарифной политике. Новости. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.initpress.ru/kat147&id=1529&tab=ytm>
29. Создание нормативной базы формирования кадрового ресурса современного издательско-полиграфического производства // Новости полиграфии. – 2013. - №2. – С. 34-35
30. Соло открывает новые горизонты [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.solo.su>]
31. Торобова Е. У полиграфии есть будущее! // Полиграфия. – 2014. - №10. – С. 13-15

32. Тынянов Е. Мировой рынок полиграфических услуг // Лица бизнеса – 2015. - №12. С. 4
33. Хелльмутхойзер Д. Агарков А. Новый взгляд на повышение эффективности полиграфического производства // Полиграфия. – 2014. - №9. – С. 28-29
34. Филиппова О. Мы можем многое, и не перестаем совершенствоваться // Полиграфия. – 2016. - №8. – С. 12-13
35. Ходанович Д. Методика расчета себестоимости заказов // Print Business [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://printbusiness.su/blogs/5590/>
36. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А План цеха



Приложение Б – Карта секторов и зон доставки по городу Пензе



Приложение В Положение по оценке эффективности рекламных и
стимулирующих акций

Положение по оценке эффективности рекламных и стимулирующих акций

Оценка эффективности рекламных и стимулирующих акций проводится для всех без исключения акций. Основными целями являются: определение финансовой эффективности, мнения покупателей и посетителей о проводимой акции (стимулирует ли к обращению в типографию и совершению покупки). План мероприятий по оценке эффективности акции разрабатывается и утверждается при утверждении акции директором (в том числе исполнители, временные сроки и т.д.) Показатели и закономерности, выявленные при оценке эффективности акций используются при планировании и прогнозировании эффективности последующих акций.

1. Основные рекламные акции:

1.1 Рекламный ролик на радио, телевидении, статья в газете, журнале Количественные:

1) динамика количества покупателей, выручки и прибыли по сравнению с прогнозным (прогнозное определяется по среднему за 3 прошедших месяца с учетом коэффициента сезонности) в процентах, денежных и натуральных показателях;

2) достижение целей акции по объему проданной продукции, выручке, прибыли;

3) доля покупателей, ознакомившихся с рекламой, в общем числе покупателей за время проведения акции и две недели – месяц (в зависимости от канала коммуникации) после окончания акции;

4) динамика количества покупателей, выручки и прибыли по сравнению с прошедшим периодом в процентах, денежных и натуральных показателях;

5) отношение затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

6) при рекламе определенной услуги или товара – отношение прироста числа покупок, выручки и прибыли от рекламируемого товара, услуги к

аналогичным показателям товара-базы, определяемого экспертным путем по отношению к аналогичному периоду до акции (период той же длительности по количеству рабочих дней, выбираемый с учетом праздников и других кратковременных пиков покупательской активности) в процентах, прирост прибыли в денежных показателях как данное отношение, умноженное на базовое значение прибыли (прибыль за период до акции):

$$\Delta \text{Прибыли} = \frac{\text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции})}{\text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{доАкции})} \times \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции}), \quad (3)$$

Где прибыль ОТ – прибыль от оцениваемого товара (услуги),

Прибыль А – прибыль от товара-аналога (услуги-аналога).

7) отношение экономического эффекта (прирост прибыли из показателя 1 либо 6) к затратам на рекламную акцию – эффективность затрат на рекламную акцию;

8) отношение эффективности затрат на данную рекламную акцию к эффективности затрат предыдущих рекламных акций – сравнительная эффективность рекламной акции, отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли за предыдущие акции.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

1.2 Семинар (выставка) с участием представителей компании и раздачей рекламных материалов компании.

Количественные:

1) количество участников семинара (количество единиц, услышавших обращение), измеряется количество человек и число предприятий;

2) количество заинтересованных (количество участников, обратившихся за дополнительной информацией к представителям компании непосредственно во время проведения семинара);

3) количество обратившихся (количество участников, сделавших заказ в течение двух недель после проведения семинара и непосредственно во время проведения семинара);

4) доля обратившихся в общем числе заказчиков за две недели после проведения семинара (по количеству заказов, продукции, выручке и прибыли);

5) отношение обратившихся по рекомендации участника семинара в течении месяца со дня проведения семинара к количеству участников семинара – коммуникационная активность данной группы (выгоднее проводить семинары не только с участием самых заинтересованных фирм, но и с самыми коммуникационно активными их представителями, которые порекомендуют компанию наибольшему числу представителей потенциальных заказчиков);

6) общее количество обратившихся и обратившихся по рекомендации по числу заказов, продукции в штуках, выручке, прибыли, доля их в общих показателях компании за месяц со дня проведения семинара;

7) отношение затрат на семинар к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

8) отношение затрат на семинар к прибыли от заказов обратившихся и обратившихся по рекомендации в течение месяца со дня проведения семинара – доля рекламных расходов в прибыли;

9) отношение прибыли к общим затратам на участие в семинаре – экономическая эффективность;

10) отношение прибыли от заказов обратившихся и обратившихся по рекомендации в течение 6 месяцев со дня проведения семинара к общим затратам на участие в семинаре – отсроченная экономическая эффективность.

Качественные (опрос в устной форме непосредственно во время проведения семинара представителями компании и еще одним, неафиширующим себя сотрудником компании, аналогично методу «тайный покупатель»):

- 1) мнение участников о подготовке представителей компании к семинару;
- 2) мнение участников о полезности представленной информации;
- 3) мнение участников о компании и ее услугах, сложившееся после прослушивания обращения.

1.3 «Холодные звонки»

Количественные:

- 1) количество дозвонів за время проведения акции, месяц, неделю, день;
- 2) количество дозвонів в среднем на 1 сотрудника, участвующего в акции за время проведения акции, месяц, неделю, день;
- 3) количество заказов, сделанных по результатам акции, суммарная выручка и прибыль от них;
- 4) прибыль от заказов на 1 рубль оплаты труда сотрудника (включая ЕСН и другие выплаты), участвующего в акции;
- 5) отношение прибыли от заказов к общим затратам на акцию – эффективность затрат на акцию;
- 6) отношение затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;
- 7) отношение эффективности затрат на акцию к эффективности затрат на другие акции – сравнительная эффективность данной акции, сравнительная эффективность данного вида привлечения;
- 8) доля заказов от акции от общего количества заказов за период проведения акции по выручке и прибыли.

Качественные:

- 1) мнение участников о компании;

- 2) мнение участников об акции;
- 3) мнение участников о влиянии акции на имидж компании.

1.4 Электронная рассылка новостей компании, прайс-листов, поздравлений (адреса из базы данных по покупателям, базы данных адресов, оставленных на сайте компании):

Количественные:

- 1) количество отправленных писем за месяц;
- 2) количество заказов, сделанных участниками рассылки за месяц, в штуках, в рублях (выручка, прибыль);
- 3) отношение доли повторных заказов в группе рассылки к доле повторных заказов среди тех, кто отказался получать рассылку (заказ, штуки, выручка, прибыль);
- 4) отношение прибыли от заказов к общим затратам на рассылку – эффективность затрат на акцию;
- 5) отношение затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;
- 6) отношение эффективности затрат на акцию к эффективности затрат на другие акции – сравнительная эффективность данной акции, сравнительная эффективность данного вида привлечения.

Качественные:

- 1) мнение участников о компании;
- 2) мнение участников об акции;
- 3) мнение участников об информативности рассылки;
- 4) мнение участников о влиянии акции на имидж компании.

2 Основные стимулирующие акции (оценивается рекламная кампания по продвижению акции и сама акция):

2.1 Скидка при первой покупке:

Количественные:

- 1) количество новых заказчиков, сумма их заказов в штуках, по выручке, прибыли;

2) доля заказов новых заказчиков в общем количестве заказов за время проведения акции;

3) динамика доли заказов новых заказчиков по отношению к аналогичному периоду в прошлом (количество заказов, объем заказов в штуках, выручке, прибыли);

4) отношение количества и доли новых заказчиков к плановому (который считается с учетом коэффициента сезонности);

5) отношение суммы выданных скидок к приросту прибыли – доля упущенной выгоды;

6) достижение целей акции по объему проданной продукции, выручке, прибыли;

7) отношение общих затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

8) при скидке на определенную услугу или товар – отношение прироста числа покупок, выручки и прибыли от акционного товара, услуги к аналогичным показателям товара-базы, определяемого экспертным путем по отношению к аналогичному периоду до акции (период той же длительности по количеству рабочих дней, выбираемый с учетом праздников и других кратковременных пиков покупательской активности) в процентах, прирост прибыли в денежных показателях как данное отношение, умноженное на базовое значение прибыли (прибыль за период до акции):

$$\Delta \text{Прибыли} = \frac{\text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции})}{\text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{доАкции})} \times \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции}) \quad (4)$$

, где

Прибыль_{ОТ} – прибыль от оцениваемого товара (услуги),

Прибыль_А – прибыль от товара-аналога (услуги-аналога).

9) отношение экономического эффекта (прирост прибыли из показателя 4 либо 8) к затратам на рекламную акцию – эффективность затрат на рекламную акцию;

10) отношение эффективности затрат на данную акцию к эффективности затрат предыдущих акций – сравнительная эффективность акции, отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли за предыдущие акции.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

2.2 Скидки на повторную покупку:

Количественные:

1) количество повторных заказов, сумма их заказов в штуках, по выручке, прибыли;

2) доля повторных заказов в общем количестве заказов за время проведения акции;

3) динамика доли повторных заказов по отношению к аналогичному периоду в прошлом (количество заказов, объем заказов в штуках, выручке, прибыли);

4) отношение количества и доли повторных заказов к плановому (который считается с учетом коэффициента сезонности);

5) отношение суммы выданных скидок к приросту прибыли – доля упущенной выгоды;

6) достижение целей акции по объему проданной продукции, выручке, прибыли;

7) отношение общих затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

8) при скидке на определенную услугу или товар – отношение прироста числа покупок, выручки и прибыли от акционного товара, услуги к аналогичным показателям товара-базы, определяемого экспертным путем по

отношению к аналогичному периоду до акции (период той же длительности по количеству рабочих дней, выбираемый с учетом праздников и других кратковременных пиков покупательской активности) в процентах, прирост прибыли в денежных показателях как данное отношение, умноженное на базовое значение прибыли (прибыль за период до акции):

$$\Delta \text{Прибыли} = \frac{\text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции})}{\text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{Акция}) - \text{Прибыль}_{\text{А}}(\text{доАкции})} \times \text{Прибыль}_{\text{ОТ}}(\text{доАкции}), \quad (5)$$

где

Прибыль_{ОТ} – прибыль от оцениваемого товара (услуги),

Прибыль_А – прибыль от товара-аналога (услуги-аналога).

9) отношение экономического эффекта (прирост прибыли из показателя 4 либо 8) к затратам на рекламную акцию – эффективность затрат на рекламную акцию;

10) отношение эффективности затрат на данную акцию к эффективности затрат предыдущих акций – сравнительная эффективность акции, отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли за предыдущие акции.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию);

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

2.3 Сезонные скидки:

Количественные:

1) отношение продаж товара к планируемым (с учетом коэффициента сезонности) по штукам, выручке, прибыли;

2) прибыль от акции (разница между прибылью за период проведения акции, планируемой прибылью за период проведения акции (как было бы без акции) и суммой выданных скидок):

$$\text{ПрибыльЧистАкция} = \text{ПрибыльАкция} - \text{ПрибыльБезАкции} - \text{СуммаСкидок} \quad (6)$$

3) отношение прибыли от акции к общим затратам на продвижение и проведение акции – эффективность затрат на акцию;

4) достижение целевых показателей акции по объему проданной продукции (количество, выручка, прибыль);

5) отношение эффективности затрат на данную акцию к эффективности затрат предыдущих акций – сравнительная эффективность акции, отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли за предыдущие акции.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию);

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

2.4 Подарок при покупке (закажите 2 и 1 получите бесплатно):

Количественные:

1) динамика количества покупателей, выручки и прибыли по сравнению с прогнозным (прогнозное определяется по среднему за 3 прошедших месяца с учетом коэффициента сезонности) в процентах, денежных и натуральных показателях;

2) достижение целей акции по объему проданной продукции, выручке, прибыли;

3) динамика количества покупателей, выручки и прибыли по сравнению с прошедшим периодом в процентах, денежных и натуральных показателях;

4) прибыль от акции (разница между прибылью за период проведения акции, планируемой прибылью за период проведения акции (как было бы без акции) и суммой выданных скидок):

$$\text{ПрибыльЧистАкция} = \text{ПрибыльАкция} - \text{ПрибыльБезАкции} - \text{СуммаСкидок} \quad (7)$$

5) отношение затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

6) при рекламе определенной услуги или товара – отношение прироста числа покупок, выручки и прибыли от рекламируемого товара, услуги к аналогичным показателям товара-базы, определяемого экспертным путем по отношению к аналогичному периоду до акции (период той же длительности по количеству рабочих дней, выбираемый с учетом праздников и других кратковременных пиков покупательской активности) в процентах, прирост прибыли в денежных показателях как данное отношение, умноженное на базовое значение прибыли (прибыль за период до акции):

$$\Delta \text{Прибыли} = \frac{\text{ПрибыльОТ(Акция)} - \text{ПрибыльОТ(доАкции)}}{\text{ПрибыльА(Акция)} - \text{ПрибыльА(доАкции)}} \times \text{ПрибыльОТ(доАкции)} \quad (8),$$

где

ПрибыльОТ – прибыль от оцениваемого товара (услуги),

ПрибыльА – прибыль от товара-аналога (услуги-аналога).

7) отношение экономического эффекта (прирост прибыли из показателя 1 либо 5) к затратам на акцию – эффективность затрат на акцию;

8) отношение эффективности затрат на данную акцию к эффективности затрат других акций – сравнительная эффективность акции, отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли от других акций.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к

плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

2.5 Сертификаты (часть суммы покупки зачисляется на сертификат и может быть использована как скидка при следующей покупке в строго оговоренный или любой срок (например: в течении 2 месяцев, с 01.05.2017 по 15.06.2017). Является гибридом сезонной скидки и скидки на повторную покупку при строго оговоренном сроке действия сертификата, либо аналогом скидки на повторную покупку при любом сроке.

Количественные:

- 1) отношение выданных и обналиченных сертификатов;
- 2) выручка и прибыль от покупок с сертификатами;
- 3) доля выручки и прибыли от покупок с сертификатами в общей выручке и прибыли за период;
- 4) достижение плановых показателей акции;
- 5) отношение и разница между достигнутыми за период акции показателями (количество, выручка, штуки) и плановыми;
- 6) прибыль от акции (разница между прибылью за период проведения акции, планируемой прибылью за период проведения акции (как было бы без акции) и суммой выданных скидок):

$$\text{ПрибыльЧистАкция} = \text{ПрибыльАкция} - \text{ПрибыльБезАкции} - \text{СуммаСкидок} \quad (9)$$

7) отношение затрат на акцию к количеству заказов – стоимость привлечения одного заказчика;

8) отношение экономического эффекта (прирост прибыли из показателя 6) к затратам на акцию – эффективность затрат на акцию;

9) отношение эффективности затрат на данную акцию к эффективности затрат других акций – сравнительная эффективность акции,

отношение абсолютного прироста прибыли в результате данной акции к абсолютному приросту прибыли от других акций.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

3 Программы лояльности.

3.1 Дисконтные карты

Количественные:

- 1) количество держателей дисконтных карт;
- 2) годовая сумма прибыли (за вычетом скидок) от заказов держателей дисконтных карт;
- 3) доля годовой сумма прибыли (за вычетом скидок) от заказов держателей дисконтных карт в общей годовой прибыли предприятия;
- 4) среднее количество заказов за год держателей карт;
- 5) отношение средней годовой суммы заказов держателей карт к общей средней годовой сумме заказов (средней по всем заказчикам);
- 6) отношение прибыли (за вычетом скидок) от заказов держателей дисконтных карт к затратам на обслуживание карт и сумме скидок – эффективность затрат на дисконтные карты.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае

нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

3.2 Бонусно-накопительная система

Количественные:

- 1) количество участников программы;
- 2) среднее количество заказов за год участников программы;
- 3) отношение средней годовой суммы заказов участников к общей средней годовой сумме заказов (средней по всем заказчикам);
- 4) отношение прибыли от заказов участников программы за вычетом скидок к сумме использованных бонусов и других затрат на программу – эффективность затрат на программу.

Качественные:

1) мнение посетителей и покупателей об акции (опрос проводится в офисе типографии при помощи анкет (форма анкеты является приложением к плану мероприятий по оценке эффективности акции), либо, в случае нежелания клиента заполнять анкету, в устной форме) (доля положительно, нейтрально, отрицательно оценивающих акцию).

2) мнение покупателей об эффективности предложения (явилось ли стимулом заказа именно в данной типографии или просто приятным дополнением).

Приложение Г Штатное расписание типографии «Ласточка»

ИП «Ласточка» (организация)
" 01 " августа 2016г.
гор. Пенза

Штатное расписание
аппарата организации
на 1 год

Утверждаю
штат в количестве 12
единиц с месячным фондом
заработной платы 280 000 рублей
Директор организации
_____. (ФИО) _____ (подпись)
(печать)

	Наименование подразделений и должностей	Число штатных единиц	Месячный должностной оклад, тыс. руб.	ФИО
1	Директор	1	40	
3	Старший менеджер по обслуживанию клиентов	1	30	
4	Менеджер по обслуживанию клиентов	2	20	
5	Старший дизайнер	1	25	
6	Дизайнер	1	20	
7	Водитель-экспедитор	1	15	
8	Старший мастер	1	20	
9	Заведующий складом	1	15	
10	Печатник	1	20	
11	Рабочий	3	15	
12	Уборщица	1	10	

Приложение Д Анкета увольняющегося работника

Анкета составлена с целью анализа причины увольнения сотрудников и рабочих с предприятия. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы для улучшения условий работы персонала на предприятии. Ответьте на вопросы.

Пожалуйста, будьте искренними.

Должность _____ Подразделение _____

Нужный пункт обвести кружком

1. Соответствовала ли работа на нашем предприятии Вашим ожиданиям.

- Да
- Нет (по какому вопросу в основном Ваши ожидания не оправдались)
- Затрудняюсь ответить

2. Как давно Вы приняли решение уволиться?

- с момента трудоустройства
- за _____ недель до увольнения
- за _____ до увольнения
- за несколько дней
- затрудняюсь ответить

3. Из ниже перечисленных факторов отметьте те, которые повлияли на Ваше решение уволиться (не более 3).

- Размер заработной платы не соответствует объёму работ
- Смена места жительства
- Не устраивает режим работы
- Найдена работа ближе к дому
- Однообразие и монотонность в работе
- Объем работы слишком высокий
- Перенапряжение на рабочем месте (усталость)
- Неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
- Отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
- Отсутствие условий для служебного и профессионального роста
- Отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки работы со стороны Руководителя
- Неудовлетворенность социальной политикой предприятия (нет заботы о людях)
- Работа не по специальности
- Отсутствие условий для повышения образования
- Поступило предложение с нового места работы с более выгодными условиями
- Тяжелые условия труда (пожалуйста, укажите какие) _____
- По состоянию здоровья
- Другое _____

4. Как бы Вы оценили психологический климат в вашем коллективе?

- Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
- Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
- Коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы.
- Затрудняюсь ответить.

5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:

- Оборудование (технические средства труда)
- Бытовые условия (что именно?) _____
- Продолжительность рабочего дня (сократить до _____ часов, увеличить до _____ часов)
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:

- Оборудование
- Бытовые условия
- Продолжительность рабочего дня
- График работы
- Заработную плату
- Взаимоотношения в коллективе
- Взаимоотношения с руководством

Ваши предложения и пожелания

Благодарим за содействие! Дата _____ 200__ г.

Приложение Ж Отчет о финансовых результатах, руб.

Строка	6.2017	7.2017	8.2017	9.2017	10.2017	11.2017	12.2017
Валовый объем продаж			679 348,35	1 452 051,64	2 296 650,48	3 390 217,70	5 409 543,14
Потери			12 753,16	26 773,16	43 471,70	63 359,53	102 619,36
Чистый объем продаж			666 595,19	1 425 278,48	2 253 178,78	3 326 858,17	5 306 923,78
Материалы и комплектующие			436 650,36	925 093,51	1 439 356,98	2 056 408,74	2 749 643,41
Суммарные прямые издержки			436 650,36	925 093,51	1 439 356,98	2 056 408,74	2 749 643,41
Валовая прибыль			229 944,83	500 184,97	813 821,80	1 270 449,43	2 557 280,37
Налог на имущество	10 818,26	12 210,17	12 083,01	11 965,44	11 852,61	11 758,63	11 678,65
Административные издержки	4 237,29	4 283,81	98 608,90	15 013,49	15 178,32	29 217,63	15 513,43
Производственные издержки			101 810,92	11 455,44	11 581,21	11 708,35	11 836,90
Маркетинговые издержки			95 278,48	26 270,33	26 558,74	26 850,33	27 145,11
Зарплата административного персонала	132 300,00	133 654,33	135 022,53	136 404,74	137 801,09	139 211,74	140 636,83
Зарплата производственного персонала	88 200,00	89 102,89	167 170,76	168 882,06	170 610,88	172 357,39	174 121,79
Суммарные постоянные издержки	224 737,29	227 041,03	597 891,58	358 026,05	361 730,24	379 345,45	369 254,06
Амортизация	11 422,71	105 692,01	113 025,34	113 025,34	113 025,34	113 025,34	113 025,34
Проценты по кредитам		79 222,22	79 222,22	79 222,22	79 222,22	77 441,92	75 661,62
Суммарные непроизводственные издержки	11 422,71	184 914,23	192 247,56	192 247,56	192 247,56	190 467,26	188 686,96
Другие издержки	151 660,49	11 136,12	5 001,87	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34
Прибыль до выплаты налога	-398 638,74	-435 301,55	-577 279,20	-70 146,41	239 899,05	680 785,75	1 979 568,37
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль		47 533,33	47 533,33	47 533,33	47 533,33	46 465,15	45 396,97
Прибыль от курсовой разницы							
Налогооблагаемая прибыль							1 700 882,73
Налог на прибыль							340 176,55
Чистая прибыль	-398 638,74	-435 301,55	-577 279,20	-70 146,41	239 899,05	680 785,75	1 639 391,83

Продолжение таблицы Ж

Строка	1.2018	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018	6.2018
Валовый объем продаж	3 615 503,06	4 058 079,83	4 308 479,58	4 534 370,05	4 772 338,22	4 226 787,28
Потери	65 845,99	74 668,15	82 186,99	83 162,72	96 857,25	85 952,48
Чистый объем продаж	3 549 657,07	3 983 411,68	4 226 292,59	4 451 207,34	4 675 480,96	4 140 834,80
Материалы и комплектующие	2 445 964,24	2 612 773,81	2 760 638,82	2 887 009,07	3 060 776,03	2 951 277,01
Суммарные прямые издержки	2 445 964,24	2 612 773,81	2 760 638,82	2 887 009,07	3 060 776,03	2 951 277,01
Валовая прибыль	1 103 692,83	1 370 637,86	1 465 653,77	1 564 198,27	1 614 704,93	1 189 557,79
Налог на имущество	11 430,57	11 253,47	11 073,00	10 888,59	10 712,85	10 485,20
Административные издержки	15 683,75	30 190,56	16 030,02	16 206,01	31 195,89	16 563,81
Производственные издержки	62 814,31	21 346,38	12 231,06	12 365,34	12 501,10	12 638,35
Маркетинговые издержки	27 443,14	64 737,00	28 049,03	28 356,98	28 668,31	28 983,05
Зарплата административного персонала	142 076,51	143 530,92	145 000,23	146 484,57	147 984,11	149 499,00
Зарплата производственного персонала	175 904,25	177 704,95	179 524,09	181 361,85	183 218,42	185 094,00
Суммарные постоянные издержки	423 921,95	437 509,82	380 834,43	384 774,75	403 567,83	392 778,21
Амортизация	113 025,34	113 245,34	113 245,34	113 245,34	113 245,34	113 245,34
Проценты по кредитам	73 881,31	72 101,01	70 320,71	68 540,40	66 760,10	64 979,80
Суммарные непроизводственные издержки	186 906,65	185 346,35	183 566,05	181 785,75	180 005,44	178 225,14
Другие издержки	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34
Прибыль до выплаты налога	473 341,31	728 435,88	882 087,96	978 656,85	1 012 326,47	599 976,90
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	44 328,79	43 260,61	42 192,42	41 124,24	40 056,06	35 738,89
Прибыль от курсовой разницы						
Налогооблагаемая прибыль	517 670,10	771 696,49	924 280,38	1 019 781,09	1 052 382,53	635 715,79
Налог на прибыль	103 534,02	154 339,30	184 856,08	203 956,22	210 476,51	127 143,16
Чистая прибыль	369 807,29	574 096,58	697 231,88	774 700,63	801 849,96	472 833,74

Продолжение таблицы Ж

Строка	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018
Валовый объем продаж	4 461 722,07	4 703 399,72	5 027 058,44	5 297 562,94	5 873 270,31	7 502 879,36
Потери	87 028,28	88 124,18	92 799,18	100 273,88	109 758,74	142 371,30
Чистый объем продаж	4 374 693,79	4 615 275,55	4 934 259,26	5 197 289,06	5 763 511,56	7 360 508,06
Материалы и комплектующие	2 965 863,55	3 019 632,55	3 201 170,69	3 318 601,69	3 561 377,11	3 812 760,59
Суммарные прямые издержки	2 965 863,55	3 019 632,55	3 201 170,69	3 318 601,69	3 561 377,11	3 812 760,59
Валовая прибыль	1 408 830,24	1 595 643,00	1 733 088,57	1 878 687,37	2 202 134,45	3 547 747,47
Налог на имущество	10 280,27	10 082,52	9 908,20	9 722,15	9 559,07	9 397,60
Административные издержки	16 757,86	112 577,89	17 152,79	17 353,73	33 429,53	17 762,71
Производственные издержки	12 786,41	92 045,79	13 087,74	13 241,07	13 396,18	13 553,12
Маркетинговые издержки	29 322,58	108 775,69	30 013,63	30 365,24	30 720,97	31 080,86
Зарплата административного персонала	151 250,37	153 022,25	154 814,90	156 628,54	158 463,43	160 319,82
Зарплата производственного персонала	187 262,36	189 456,12	191 675,59	193 921,05	196 192,82	198 491,20
Суммарные постоянные издержки	397 379,58	655 877,75	406 744,65	411 509,63	432 202,93	421 207,71
Амортизация	113 245,11	113 245,11	113 245,11	113 245,11	113 245,11	113 245,11
Проценты по кредитам	63 199,49	61 419,19	59 638,89	57 858,59	56 078,28	54 297,98
Суммарные непроизводственные издержки	176 444,60	174 664,30	172 884,00	171 103,69	169 323,39	167 543,09
Другие издержки	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34
Прибыль до выплаты налога	816 633,44	746 926,10	1 135 459,39	1 278 259,55	1 582 956,72	2 941 506,74
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	34 759,72	33 780,56	32 801,39	31 822,22	30 843,06	29 863,89
Прибыль от курсовой разницы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Налогооблагаемая прибыль	851 393,17	780 706,65	1 168 260,77	1 310 081,78	1 613 799,78	2 971 370,63
Налог на прибыль	170 278,63	156 141,33	233 652,15	262 016,36	322 759,96	594 274,13
Чистая прибыль	646 354,81	590 784,76	901 807,23	1 016 243,20	1 260 196,77	2 347 232,61

Продолжение таблицы Ж

Строка	1.2019	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019	6.2019
Валовый объем продаж	4 178 880,90	4 693 806,61	4 987 030,12	5 252 284,69	5 531 919,58	4 903 073,25
Потери	76 106,29	86 365,44	95 130,77	96 329,64	112 273,38	99 704,88
Чистый объем продаж	4 102 774,61	4 607 441,17	4 891 899,35	5 155 955,05	5 419 646,20	4 803 368,37
Материалы и комплектующие	2 826 077,09	3 021 878,91	3 195 198,65	3 343 870,58	3 547 697,78	3 423 224,97
Суммарные прямые издержки	2 826 077,09	3 021 878,91	3 195 198,65	3 343 870,58	3 547 697,78	3 423 224,97
Валовая прибыль	1 276 697,52	1 585 562,25	1 696 700,70	1 812 084,47	1 871 948,42	1 380 143,40
Налог на имущество	9 009,15	8 837,20	8 661,39	8 481,07	8 310,85	8 080,45
Административные издержки	17 970,80	34 618,22	18 394,32	18 609,81	35 849,18	19 048,39
Производственные издержки	64 559,35	24 476,98	14 035,04	14 199,46	14 365,81	14 534,10
Маркетинговые издержки	31 444,97	74 231,14	32 186,03	32 563,09	32 944,57	33 330,51
Зарплата административного персонала	162 197,95	164 098,09	166 020,48	167 965,40	169 933,10	171 923,85
Зарплата производственного персонала	200 816,51	203 169,06	205 549,17	207 957,16	210 393,36	212 858,10
Суммарные постоянные издержки	476 989,58	500 593,48	436 185,04	441 294,92	463 486,01	451 694,95
Амортизация	113 245,11	113 248,44	113 248,44	113 248,44	113 248,44	113 248,44
Проценты по кредитам	52 517,68	50 737,37	48 957,07	47 176,77	45 396,46	43 616,16
Суммарные непроизводственные издержки	165 762,78	163 985,81	162 205,51	160 425,21	158 644,91	156 864,60
Другие издержки	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34
Прибыль до выплаты налога	616 843,67	904 053,43	1 081 556,41	1 193 790,94	1 233 414,32	755 411,06
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	28 884,72	27 905,56	26 926,39	25 947,22	24 968,06	21 808,08
Прибыль от курсовой разницы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Налогооблагаемая прибыль	645 728,40	931 958,99	1 108 482,80	1 219 738,16	1 258 382,38	777 219,14
Налог на прибыль	129 145,68	186 391,80	221 696,56	243 947,63	251 676,48	155 443,83
Чистая прибыль	487 697,99	717 661,63	859 859,85	949 843,31	981 737,85	599 967,23

Продолжение таблицы Ж

Строка	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019	12.2019
Валовый объем продаж	5 171 864,73	5 448 076,37	5 818 779,31	6 127 463,48	6 788 459,78	8 665 744,46
Потери	100 880,00	102 076,64	107 414,29	115 982,49	126 861,66	164 437,31
Чистый объем продаж	5 070 984,73	5 345 999,73	5 711 365,02	6 011 480,99	6 661 598,12	8 501 307,15
Материалы и комплектующие	3 438 167,57	3 497 971,13	3 705 581,66	3 838 751,58	4 116 598,08	4 403 994,45
Суммарные прямые издержки	3 438 167,57	3 497 971,13	3 705 581,66	3 838 751,58	4 116 598,08	4 403 994,45
Валовая прибыль	1 632 817,17	1 848 028,60	2 005 783,36	2 172 729,41	2 545 000,04	4 097 312,70
Налог на имущество	7 875,50	7 678,84	7 509,29	7 326,13	7 169,48	7 014,60
Административные издержки	19 257,51	230 971,18	19 682,69	19 898,78	38 304,32	20 338,11
Производственные издержки	14 693,67	105 698,69	15 018,08	15 182,96	15 349,65	15 518,17
Маркетинговые издержки	33 696,44	124 910,09	34 440,40	34 818,51	35 200,78	35 587,24
Зарплата административного персонала	173 811,38	175 719,63	177 648,83	179 599,21	181 571,00	183 564,44
Зарплата производственного персонала	215 195,04	217 557,63	219 946,17	222 360,92	224 802,19	227 270,26
Суммарные постоянные издержки	456 654,04	854 857,21	466 736,15	471 860,38	495 227,94	482 278,23
Амортизация	113 248,44	113 248,44	113 248,44	113 248,44	113 248,44	113 248,44
Проценты по кредитам	41 835,86	40 055,56	38 275,25	36 494,95	34 714,65	32 934,34
Суммарные непроизводственные издержки	155 084,30	153 304,00	151 523,69	149 743,39	147 963,09	146 182,78
Другие издержки	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34	8 092,34
Прибыль до выплаты налога	1 005 111,00	824 096,22	1 371 921,88	1 535 707,17	1 886 547,21	3 453 744,75
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	20 917,93	20 027,78	19 137,63	18 247,47	17 357,32	16 467,17
Прибыль от курсовой разницы	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Налогооблагаемая прибыль	1 026 028,93	844 123,99	1 391 059,51	1 553 954,65	1 903 904,53	3 470 211,92
Налог на прибыль	205 205,79	168 824,80	278 211,90	310 790,93	380 780,91	694 042,38
Чистая прибыль	799 905,21	655 271,42	1 093 709,98	1 224 916,24	1 505 766,30	2 759 702,36

Продолжение таблицы Ж

Строка	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	2021 год	1-11.2022
Валовый объем продаж	15 984 071,33	18 053 683,07	18 876 493,48	24 726 652,87	88 578 314,83	87 528 705,90
Потери	297 083,30	354 807,25	356 402,00	466 632,02	1 682 674,81	1 673 284,14
Чистый объем продаж	15 686 988,03	17 698 875,82	18 520 091,48	24 260 020,85	86 895 640,02	85 855 421,76
Материалы и комплектующие	10 430 184,68	11 871 348,86	12 220 823,43	14 162 122,23	55 546 304,34	56 719 162,83
Суммарные прямые издержки	10 430 184,68	11 871 348,86	12 220 823,43	14 162 122,23	55 546 304,34	56 719 162,83
Валовая прибыль	5 256 803,35	5 827 526,96	6 299 268,05	10 097 898,62	31 349 335,69	29 136 258,93
Налог на имущество	19 287,82	17 683,54	15 878,91	14 366,51	38 949,00	14 204,85
Административные издержки	81 156,59	83 859,06	191 485,04	89 208,53	673 481,52	540 033,33
Производственные издержки	110 556,03	49 168,79	154 141,12	52 305,26	407 401,97	431 264,07
Маркетинговые издержки	157 620,45	112 756,93	219 749,96	119 949,68	690 003,17	728 128,15
Зарплата административного персонала	562 874,03	581 617,44	601 863,74	623 264,85	2 719 083,92	2 825 161,26
Зарплата производственного персонала	696 891,65	720 097,79	745 164,63	771 661,25	3 366 484,86	3 497 818,70
Суммарные постоянные издержки	1 609 098,74	1 547 500,00	1 912 404,49	1 656 389,56	7 856 455,44	8 022 405,51
Амортизация	339 745,32	339 745,32	339 745,32	339 745,32	1 319 617,74	681 332,97
Проценты по кредитам	88 121,21	72 098,48	56 075,76	40 053,03	31 148,99	
Суммарные непроизводственные издержки	427 866,54	411 843,81	395 821,08	379 798,35	1 350 766,73	681 332,97
Другие издержки	24 277,01	24 277,01	24 277,01	24 277,01	43 552,14	
Прибыль до выплаты налога	3 176 273,24	3 826 222,60	3 950 886,57	8 023 067,19	22 059 612,38	20 418 315,61
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	44 060,61	36 049,24	28 037,88	20 026,52	15 574,49	
Прибыль от курсовой разницы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Налогооблагаемая прибыль	3 220 333,84	3 862 271,85	3 978 924,45	8 043 093,70	22 075 186,88	20 418 315,61
Налог на прибыль	644 066,77	772 454,37	795 784,89	1 608 618,74	4 415 037,38	4 083 663,12
Чистая прибыль	2 532 206,47	3 053 768,23	3 155 101,68	6 414 448,45	17 644 575,01	16 334 652,49

Приложение И – План движения денежных средств, руб.

Строка	6.2016	7.2016	8.2016	9.2016	10.2016	11.2016
Поступления от продаж		11 855,84	800 219,85	1 696 797,51	2 678 523,10	3 963 259,42
Затраты на материалы и комплектующие			566 772,16	1 149 307,00	1 759 191,92	2 499 445,59
Суммарные прямые издержки			566 772,16	1 149 307,00	1 759 191,92	2 499 445,59
Общие издержки	5 000,00	5 054,89	348 923,99	62 232,32	62 915,56	79 976,05
Затраты на персонал	175 000,00	176 791,45	239 835,94	242 291,11	244 771,40	247 277,09
Суммарные постоянные издержки	180 000,00	181 846,34	588 759,93	304 523,43	307 686,96	327 253,14
Налоги	45 500,00	28 722,43	61 390,27	42 334,84	169 001,14	190 011,24
Кэш-фло от операционной деятельности	-225 500,00	-198 712,94	-416 702,52	200 632,25	442 643,07	946 549,45
Затраты на приобретение активов	5 251 000,00	440 000,00				
Другие издержки подготовительного периода	178 959,38	13 140,62				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-5 429 959,38	-453 140,62				
Займы	4 700 000,00					
Выплаты в погашение займов						106 818,18
Выплаты процентов по займам		79 222,22	79 222,22	79 222,22	79 222,22	77 441,92
Лизинговые платежи			19 967,04	32 256,43	32 256,43	32 256,43
Кэш-фло от финансовой деятельности	4 700 000,00	-79 222,22	-99 189,27	-111 478,66	-111 478,66	-216 516,54
Баланс наличности на начало периода	2 250 000,00	1 294 540,62	563 464,84	47 573,05	136 726,64	467 891,06
Баланс наличности на конец периода	1 294 540,62	563 464,84	47 573,05	136 726,64	467 891,06	1 197 923,97

Продолжение таблицы И

Строка	12.2016	1.2018	2.2018	3.2018	4.2018	5.2018
Поступления от продаж	6 226 204,48	4 197 032,43	4 705 107,92	4 991 352,96	5 256 738,64	5 506 454,95
Затраты на материалы и комплектующие	3 326 466,30	2 850 499,59	3 102 714,76	3 275 024,89	3 421 602,86	3 632 237,71
Суммарные прямые издержки	3 326 466,30	2 850 499,59	3 102 714,76	3 275 024,89	3 421 602,86	3 632 237,71
Общие издержки	64 304,63	125 010,62	137 203,26	66 445,94	67 175,44	85 391,06
Затраты на персонал	249 808,43	252 365,68	254 949,10	257 558,98	260 195,57	262 859,15
Суммарные постоянные издержки	314 113,05	377 376,29	392 152,36	324 004,92	327 371,01	348 250,21
Налоги	271 123,62	868 684,80	351 234,21	439 887,70	533 020,44	537 067,99
Кэш-фло от операционной деятельности	2 314 501,52	100 471,75	859 006,58	952 435,45	974 744,33	988 899,05
Затраты на приобретение активов		8 000,00				
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности		-8 000,00				
Займы						
Выплаты в погашение займов	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18
Выплаты процентов по займам	75 661,62	73 881,31	72 101,01	70 320,71	68 540,40	66 760,10
Лизинговые платежи	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43
Кэш-фло от финансовой деятельности	-214 736,23	-212 955,93	-211 175,63	-209 395,32	-207 615,02	-205 834,72
Баланс наличности на начало периода	1 197 923,97	3 297 689,26	3 177 205,07	3 825 036,03	4 568 076,16	5 335 205,47
Баланс наличности на конец периода	3 297 689,26	3 177 205,07	3 825 036,03	4 568 076,16	5 335 205,47	6 118 269,79

Продолжение таблицы И

Строка	6.2018	7.2018	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018
Поступления от продаж	4 890 679,10	5 166 763,61	5 452 190,66	5 827 489,68	6 143 826,27	6 832 239,34
Затраты на материалы и комплектующие	3 469 610,03	3 501 450,56	3 569 513,31	3 798 810,82	3 929 833,52	4 231 089,77
Суммарные прямые издержки	3 469 610,03	3 501 450,56	3 569 513,31	3 798 810,82	3 929 833,52	4 231 089,77
Общие издержки	68 658,55	69 462,88	369 811,25	71 099,92	71 932,85	91 505,08
Затраты на персонал	265 550,00	268 660,90	271 808,24	274 992,45	278 213,96	281 473,21
Суммарные постоянные издержки	334 208,55	338 123,78	641 619,49	346 092,37	350 146,81	372 978,30
Налоги	547 470,82	430 461,07	479 463,07	453 495,08	629 952,04	657 033,82
Кэш-фло от операционной деятельности	539 389,70	896 728,21	761 594,79	1 229 091,42	1 233 893,90	1 571 137,45
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Займы						
Выплаты в погашение займов	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18
Выплаты процентов по займам	64 979,80	63 199,49	61 419,19	59 638,89	57 858,59	56 078,28
Лизинговые платежи	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43
Кэш-фло от финансовой деятельности	-204 054,41	-202 274,11	-200 493,81	-198 713,51	-196 933,20	-195 152,90
Баланс наличности на начало периода	6 118 269,79	6 453 605,07	7 148 059,17	7 709 160,16	8 739 538,07	9 776 498,76
Баланс наличности на конец периода	6 453 605,07	7 148 059,17	7 709 160,16	8 739 538,07	9 776 498,76	11 152 483,32

Продолжение таблицы И

Строка	12.2018	1.2019	2.2019	3.2019	4.2019	5.2019
Поступления от продаж	8 621 217,46	4 851 084,44	5 442 258,79	5 777 516,74	6 089 093,84	6 382 941,87
Затраты на материалы и комплектующие	4 528 756,42	3 218 379,27	3 588 776,88	3 790 814,71	3 963 336,06	4 210 356,86
Суммарные прямые издержки	4 528 756,42	3 218 379,27	3 588 776,88	3 790 814,71	3 963 336,06	4 210 356,86
Общие издержки	73 628,09	134 490,64	157 325,07	76 246,17	77 139,39	98 128,27
Затраты на персонал	284 770,65	288 106,71	291 481,86	294 896,55	298 351,23	301 846,39
Суммарные постоянные издержки	358 398,74	422 597,36	448 806,93	371 142,71	375 490,62	399 974,66
Налоги	774 706,98	1 305 982,53	428 551,69	516 880,21	612 280,62	630 008,33
Кэш-фло от операционной деятельности	2 959 355,32	-95 874,72	976 123,29	1 098 679,11	1 137 986,54	1 142 602,01
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Займы						
Выплаты в погашение займов	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18
Выплаты процентов по займам	54 297,98	52 517,68	50 737,37	48 957,07	47 176,77	45 396,46
Лизинговые платежи	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43
Кэш-фло от финансовой деятельности	-193 372,60	-191 592,29	-189 811,99	-188 031,69	-186 251,38	-184 471,08
Баланс наличности на начало периода	11 152 483,32	13 918 466,04	13 630 999,03	14 417 310,32	15 327 957,74	16 279 692,90
Баланс наличности на конец периода	13 918 466,04	13 630 999,03	14 417 310,32	15 327 957,74	16 279 692,90	17 237 823,83

Продолжение таблицы И

Строка	6.2019	7.2019	8.2019	9.2019	10.2019	11.2019
Поступления от продаж	5 673 122,93	5 989 054,40	6 315 347,63	6 745 194,05	7 106 212,86	7 896 744,98
Затраты на материалы и комплектующие	4 024 747,63	4 058 753,18	4 134 664,76	4 397 092,67	4 545 469,62	4 890 390,06
Суммарные прямые издержки	4 024 747,63	4 058 753,18	4 134 664,76	4 397 092,67	4 545 469,62	4 890 390,06
Общие издержки	78 957,33	79 824,20	544 664,35	81 586,57	82 482,30	104 848,60
Затраты на персонал	305 382,50	308 735,25	312 124,81	315 551,58	319 015,97	322 518,40
Суммарные постоянные издержки	384 339,83	388 559,44	856 789,15	397 138,15	401 498,27	427 367,01
Налоги	642 598,01	495 069,63	563 713,92	495 509,88	725 038,76	767 765,05
Кэш-фло от операционной деятельности	621 437,46	1 046 672,15	760 179,79	1 455 453,35	1 434 206,21	1 811 222,86
Затраты на приобретение активов						
Другие издержки подготовительного периода						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						
Займы						
Выплаты в погашение займов	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18	106 818,18
Выплаты процентов по займам	43 616,16	41 835,86	40 055,56	38 275,25	36 494,95	34 714,65
Лизинговые платежи	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43	32 256,43
Кэш-фло от финансовой деятельности	-182 690,78	-180 910,48	-179 130,17	-177 349,87	-175 569,57	-173 789,26
Баланс наличности на начало периода	17 237 823,83	17 676 570,52	18 542 332,19	19 123 381,81	20 401 485,29	21 660 121,93
Баланс наличности на конец периода	17 676 570,52	18 542 332,19	19 123 381,81	20 401 485,29	21 660 121,93	23 297 555,53

Продолжение таблицы И

Строка	12.2019	1кв. 2020г.	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	2021 год	1-11.2022
Поступления от продаж	9 957 353,33	18 533 920,08	20 882 116,48	21 874 287,45	28 597 419,11	102 550 068,42	101 201 804,57
Затраты на материалы и комплектующие	5 230 664,66	12 222 416,91	14 038 283,10	14 457 746,38	16 804 668,33	65 628 032,96	66 972 342,24
Суммарные прямые издержки	5 230 664,66	12 222 416,91	14 038 283,10	14 457 746,38	16 804 668,33	65 628 032,96	66 972 342,24
Общие издержки	84 303,36	412 213,01	290 026,03	667 143,83	308 526,88	2 089 646,26	2 005 322,15
Затраты на персонал	326 059,28	999 814,03	1 033 107,32	1 069 070,13	1 107 084,21	4 829 816,49	5 018 238,06
Суммарные постоянные издержки	410 362,65	1 412 027,05	1 323 133,36	1 736 213,96	1 415 611,09	6 919 462,75	7 023 560,21
Налоги	903 238,50	2 613 802,14	2 182 202,00	1 844 866,72	2 760 446,11	10 765 505,56	10 981 815,58
Кэш-фло от операционной деятельности	3 413 087,51	2 285 673,99	3 338 498,02	3 835 460,39	7 616 693,59	19 237 067,15	16 224 086,54
Затраты на приобретение активов						201 000,00	
Другие издержки подготовительного периода							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						-201 000,00	
Займы							
Выплаты в погашение займов	106 818,18	320 454,55	320 454,55	320 454,55	320 454,55	640 909,09	
Выплаты процентов по займам	32 934,34	88 121,21	72 098,48	56 075,76	40 053,03	31 148,99	
Лизинговые платежи	32 256,43	96 769,30	96 769,30	96 769,30	96 769,30	173 571,57	
Кэш-фло от финансовой деятельности	-172 008,96	-505 345,06	-489 322,33	-473 299,61	-457 276,88	-845 629,65	
Баланс наличности на начало периода	23 297 555,53	26 538 634,09	28 318 963,01	31 168 138,70	34 530 299,48	41 689 716,19	59 880 153,69
Баланс наличности на конец периода	26 538 634,09	28 318 963,01	31 168 138,70	34 530 299,48	41 689 716,19	59 880 153,69	76 104 240,23