Титульный лист

(Оформляет студент)

ЗАДАНИЕ на работу

(Вставить присланное научным руководителем)

ЗАДАНИЕ на работу

(Вставить присланное научным руководителем)

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Теоретические основы маркетинговой деятельности организации….8
1.1. Сущность маркетинговой деятельности.....8
1.2. Специфика маркетинга в информационных технологиях.....15
1.3. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии.....20
Глава 2. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПМБК»…..28
2.1. Общая характеристика ООО «ПМБК».....28
2.2. Анализ технико-экономических показателей организации.....33
2.3. Анализ рынка, на котором работает организация.....46
Глава 3. Маркетинговое обоснование проекта ООО «ПМБК».....55
3.1. Концепция бизнес-проекта.....55
3.2. Разработка маркетингового плана.....58
3.3. Экономическое обоснование маркетингового плана.....68
Заключение.....77
Список использованной литературы.....81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....85

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена значением планирования маркетинговой деятельности в обеспечении функционирования современного предприятия. Маркетинг, как один из сильных инструментов менеджмента, используется различными организациями в бесконечной борьбе за выживание и продвижение в конкурентной среде. Маркетинг, прежде всего, известен как философия управления, с помощью чего менеджер направляет свои усилия на выявление потребностей потребителей, целевых сегментов, которые организация может удовлетворить наилучшим образом путем производства соответствующих продуктов или же предоставления той или иной услуги на то, чтобы каждый сотрудник организации мыслил категориями «потребитель», «рынок».

Сегодня сфера услуг становится все более весомой в экономике Казахстана, так как она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад в экономику страны.

На сегодня наиболее предпочтительными являются два направления развития маркетинга на российских предприятиях:

- Инвестиционный маркетинг, связанный с освоением новой продукции и новых рынков, что находит отражение в инвестиционных проектах предприятия;
- Маркетинговое планирование, т.е. разработка концепции формирования маркетингового плана как основы внутрифирменного планирования.

Польза от внедрения маркетинговой деятельности на предприятии обусловлена тем, что в условиях рыночного хозяйства для успешной работы его субъектов особое значение приобретают знания рынка и способность умело применять современные инструменты воздействия на складывающуюся в нем ситуацию.

В России реализация задач стратегического маркетинга усложнена тем обстоятельством, что опыт реального применения стратегического

маркетинга весьма небольшой, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Но все же динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Все вышеперечисленное обусловило выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка экономически эффективного маркетингового плана на примере проекта ООО «ПМБК».

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы представляется необходимым решить следующие задачи:

- проанализировать сущность маркетинговой деятельности;
- исследовать специфику маркетинга в сфере услуг;
- рассмотреть процесс маркетингового обоснования проекта организации;
- дать общую характеристику ООО «ПМБК»;
- выполнить анализ технико-экономических показателей организации;
- осуществить анализ рынка, на котором работает организация;
- разработать концепцию бизнес-проекта;
- осуществить разработку маркетингового плана;
- провести экономическое обоснование маркетингового плана.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе выступает компания ООО «ПМБК».

Предметом исследования в работе является маркетинговая деятельность предприятия сферы услуг.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Ф. Котлер, М. Портер, Е.П. Голубков, О.Д.Волкогонова, Р.А. Фатхутдинов, а также материалы периодической печати и ресурсы сети интернет.

При написании выпускной квалификационной работы центральным методом явился общенаучный метод диалектико-материалистического познания. Использовались также методы логических обобщений статистического анализа, индукции, дедукции и экономического моделирования, сущностного и функционального анализа.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из: введения, первой части – теоретической, второй – аналитической, третьей – проектной, заключения и списка использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы маркетинговой деятельности организации

1.1. Сущность маркетинговой деятельности

Маркетинг - широкое и многогранное понятие. Изначальное значение слова «маркетинг» было связано с определением «рынок» (от англ. market). Специалисты предлагают дословный перевод - «рынкоделание», т.е. деятельность, направленная па формирование рынка сбыта. Поэтому часто под маркетингом понимают философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей[1].

К одному из первых упоминаний о маркетинге можно отнести утверждение Адама Смита, что потребление является единственной конечной целью производства (1776 г.).

Однако, но мнению большинства специалистов, маркетинг возник в 20-30-е гг. XX в. в США. Определение маркетинга, данное Американской ассоциацией маркетинга следующее: «Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления разработки, установления цены, продвижения и распределения идей, товаров и услуг для создания ситуаций обмена, которые удовлетворяют цели людей и организаций»[2].

Маркетинг стремится выявить нужды и потребности потенциальных потребителей и удовлетворить их. Ключевым моментом этого процесса является идея «обмена», которая означает сделку по обмену ценностями между продавцом и покупателем.

Классическое определение маркетинга дал Ф. Котлер: «Маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена».

Маркетинг согласно широкому пониманию - социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы

---

[1] Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Лидер, 2010. – с.311

[2] Маркетинг: теория и практика: учеб. пособие для бакалавров / под общ. ред. С. В. Карповой. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – с. 21

людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе такого процесса лежат следующие ключевые понятия: потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок (рис. 1.). Ф. Котлер в книге «Основы маркетинга» дает определения всем этим понятиям.

Рис. 1. Концепция маркетинга

Существуют различные подходы к определению маркетинговых целей предприятия и их ранжированию. Обширность понятия «маркетинг» создает немало трудностей при попытке дать ему однозначное определение. Тем не менее в наиболее широком смысле маркетинг понимается как предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю, или как социальный процесс, с помощью которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации. Наряду с этим существуют и другие определения (табл. 1)[3].

Видный ученый, долгое время занимающийся практическим маркетингом, И. И. Кретов по данному вопросу придерживается

[3] Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2010. – с.164

определенной позиции и считает, что у маркетинга существует, по меньшей мере, пять определений в зависимости от его проявлений.

Таблица 1

Определения маркетинга[4]

Автор	Содержание
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг - это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обменов, удовлетворяющих потребности индивидуумов и организаций
Абрамишвили Г.	Маркетинг - это своеобразная философия ведения деловых операций
Друккер П.	Маркетинг... это весь бизнес, взятый с точки зрения его количественного результата, т. е. с точки зрения покупателя
Котлер Ф.	Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
Ковалев А. И.	Маркетинг - это система взглядов на современное общество и общественное развитие производства, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом
Крылова Г. Д.	Маркетинг - система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения
Соколова М. И.	
Кулаков С. Н.	Суть современного маркетинга: это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия
Соловьев Б. А.	Маркетинг - это философия и технология современного бизнеса, направленная на формирование и удержание рынка для компании («рынкоделание») путем использования ресурсов для создания ценностей потребителям (лучше, чем это делают конкуренты) с целью получения прибыли и повышения акционерной стоимости компании
Цахаев Р. К.	Маркетинг - это разнообразные виды деятельности,
Муртузалиева Т. В.	направленные на ускорение и удешевление продвижения идей, товаров и услуг, нацеленные на увеличение доходов производителей, торговцев и других субъектов рынка при одновременном удовлетворении все возрастающих потребностей потребителей

[4] Сформировано по материалам издания Маркетинг: Учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. - 552 с

1. Маркетинг- это любая деятельность в сфере рынка, направленная на продвижение товара от того, кто его производит, к тому, кто в нем нуждается, посредством обмена.

2. Маркетинг - это рыночная концепция управления производством и реализацией товаров, ориентированная на установленный платежеспособный спрос. В зависимости от состояния рынка и позиции в нем предприятия маркетинг может быть ориентирован на производство, на товар, на сбыт, на другие составляющие рыночного хозяйства (насыщенность рынка товарами и платными услугами, конкуренция и монополия, состояние реального спроса и ответного предложения).

3. Маркетинг - это научная дисциплина, система теоретических, методологических и практических знаний, которая разрабатывается в основном на микроэкономическом уровне и преподается в рамках общего курса коммерческого дела в высших, средних и специальных учебных заведениях. Предметом этой научной дисциплины выступают процессы рыночного обмена как факт признания потребителем полезности товара в вещественной форме или услуги, а целью - создание наиболее благоприятных для участников обмена условий и подчинение всех других фаз воспроизводительного процесса интересам потребителей.[5]

4. Маркетинг - это новая деловая (предпринимательская) философия, система новых взглядов на современное общество и общественное производство, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом.

5. Маркетинг - план-программа разработки, организации производства и реализации на конкурентном рынке товаров или товарных систем, в основу которого положен комплекс маркетинга.

[5]Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – с.71

Что касается последнего определения, то хочется расширить понятие «комплекс маркетинга» (иногда вместо данного термина используется «калька» с английского - «маркетинг-микс»). Обычно под комплексом маркетинга понимается совокупность управляемых параметров, переменных маркетинговой деятельности организации, манипулируя которыми, она старается наилучшим образом удовлетворить потребности целевых рынков. Другими словами, под комплексом маркетинга понимается «набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга...»1. Наиболее обоснованной является концепция «4Р», согласно которой комплекс маркетинга состоит из четырех элементов, каждый из которых в английском языке начинается с буквы «р»: продукт (product), цена (price), доведение продукта до потребителя, до места (place), продвижение (promotion) продукта. Впервые данную концепцию предложил в 1960 г. Джером Маккартни в соответствии с этой концепцией организации в рамках маркетинговой деятельности разрабатывают и реализуют продуктовую (товарную), ценовую, сбытовую и коммуникационную политику[6]. Организация может варьировать параметры комплекса маркетинга с целью наиболее эффективного воздействия на рынок, потребителей в рамках имеющихся возможностей и своего понимания роли маркетинга. Однако структура комплекса маркетинга при этом не меняется. Ряд специалистов по маркетингу пытались расширить традиционную концепцию комплекса (4Р), вводя в его состав другие элементы, начинающиеся в английском языке на букву Р (people - люди, потребители; personal - персонал; package - упаковка; purchase - покупка; probe - исследование, опробирование; public relations - связи с общественностью), предлагая таким образом концепции «5Р», «6Р», «7Р», «9Р»[7]. Такое расширение понятия «комплекс маркетинга» в научной литературе часто подвергается критике. Во-первых, может нарушаться само

[6] Особенности маркетинга в сети internet [электронный ресурс]: http://hr-portal.ru/article/marketingovye-kommunikacii-v-internete-osobennosti-internet-marketinga

[7] Реклама и связи с общественностью: учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. Л. Жильцов. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – с.194

понятие комплекса маркетинга и дополнительные элементы перестают быть инструментами управления маркетинговой деятельностью, например, когда в состав комплекса маркетинга включается понятие «people», под которым подразумеваются потребители. Во-вторых, эти дополнительные элементы могут входить в состав одного из четырех «Р». Так, «package» - упаковка - входит в состав «продукта». Почему тогда в комплекс маркетинга не включаются другие составные части понятия «продукт»? Только потому, что они не начинаются на букву Р? «Personal» входит в качестве кадровой составляющей во все четыре элемента комплекса маркетинга. Кроме того, персоналом невозможно манипулировать так, как, скажем, с ассортиментом товара и его ценой.

Таким образом, расширенное содержание комплекса маркетинга перестает удовлетворять определению данного понятия. Традиционная структура комплекса маркетинга принята ведущими маркетологами мира. Добавленные элементы характеризуют не комплекс маркетинга, а факторы, влияющие на маркетинговую деятельность, которые необходимо учитывать, в том числе и при разработке комплекса маркетинга. Но тогда надо рассматривать и организационно-техническую оснащенность маркетингового персонала, оплату их труда, психологический климат в коллективе и многое другое. Выходит, что эти факторы не включают в комплекс маркетинга только потому, что они не начинаются на букву Р. Недаром Ф. Котлер в последних изданиях своих книг «не поддался искушению» расширить состав комплекса маркетинга[8].

Маркетинг не является альтруистической деятельностью, поэтому основная его цель - экономическая: увеличение прибыли. Достигается она при условии выполнения социальной цели - удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов. Однако цели предприятия и желания отдельных индивидуумов иногда могут не соответствовать целям всего общества и даже

[8]Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – с.382

носить асоциальный характер (потребление товаров, иррациональных с точки зрения общества: алкоголь, табак, наркотики).

В связи с необходимостью гармонизации маркетинга и соответствия маркетинговой деятельности интересам всего общества возникает третья цель - удовлетворение общественных интересов.

Сторонники максимально возможного уровня потребления считают, что цель маркетинга - облегчить и стимулировать максимально высокое потребление, в свою очередь, создающее условия для максимально высокого производства, максимально высокой занятости и богатства.

Представители направления максимально широкого выбора товаров считают, что система маркетинга должна дать потребителю возможность найти товары, наиболее отвечающие его вкусу. Тем самым, утверждают они, потребитель максимально улучшит свой образ жизни и обретет счастье. К сожалению, максимальное удовлетворение потребительского выбора и вкусов требует огромных затрат.

Таким образом, истинная цель системы маркетинга мировой наукой и практикой пока не установлена и находится в стадии определения единого толкования.

Среди основных задач маркетинга можно выделить[9:]

- исследование, анализ и оценку нужд реальных и потенциальных потребителей, продукции предприятия;
- маркетинговое обеспечение разработки новых товаров (услуг) предприятия;
- анализ, оценку и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых действует предприятие, включая исследование деятельности конкурентов;
- формирование ассортиментной политики предприятия;

[9] Маркетинг: теория и практика: учеб. пособие для бакалавров / под общ. ред. С. В. Карповой. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – с. 76

- участие в формировании стратегии и тактики рыночного поведения предприятия, включая разработку ценовой политики;
- выработку сбытовой политики предприятия;
- реализацию коммуникационной политики предприятия.

К функциям маркетинга можно отнести:

- изучение конъюнктуры рынка;
- разработку прогноза спроса и предложения;
- анализ рыночных возможностей;
- сегментацию рынка и моделирование покупательского поведения;
- определение стратегии маркетинга на рынке;
- планирование организации сбыта и обслуживания;
- разработку цен и осуществление ценовой политики;
- реализацию комплекса маркетинговых коммуникаций.

Выполнение функций маркетинга способствует укреплению взаимоотношений производителей с потребителями.

1.2. Специфика маркетинга в информационных технологиях

Интернет открывает возможности доступа к информации и потребительскому мнению в гораздо большем объеме, нежели традиционные способы маркетинговой деятельности.[10] Простой анализ сайтов конкурентов может дать принципиально важное понимание их стратегий, плюсов и минусов позиционирования и методов продвижения. Мониторинг рынка, ознакомление с большими объемами маркетинговой информации в удобное время и практически в любом месте сделал Интернет уникальным инструментом для построения или развития уже существующего бизнеса.

Интернет предоставляет пользователям большие возможности по распространению, получению и анализу информации, а также выработке и принятию решений. Например, непосредственно для маркетологов - это

[10] Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – с.284

возможность коммуникации с потребителями, налаживания обратной связи, продвижения товаров и изучения целевой аудитории.

При описании современной интернет-среды как сферы маркетинговой деятельности можно выделить три больших группы характеристик: финансовую, правовую и доступа к рынку, их структура представлена на рис. 1. В свою очередь, финансовые характеристики включают таможенные пошлины и налогообложение, а также электронные системы оплаты.

Товары и услуги, поставляемые посредством Интернета, не облагаются таможенными пошлинами и налогами, так как передаются в электронном виде по каналам связи. Однако при пересылке товаров или использовании других способов их доставки из-за рубежа они облагаются таможенными пошлинами как любой ввозимый (вывозимый) товар. Однако многие страны ищут новые источники доходов и могут вводить налоги па глобальную электронную коммерцию.



Рис. 2 Характеристики мировой интернет-среды

Электронные системы оплаты. Современные информационные технологии предоставляют возможность оплаты товаров и услуг при помощи Интернета. Внедряются методы, которые могут связать существующие электронные банковские системы оплаты, включая сетевые кредитные и

дебетовые карты, с новыми видами розничного интернет-взаимодействия. Такие методы особенно актуальны для России с ее обширной территорией.

Правовые характеристики включают единый коммерческий кодекс электронной коммерции, авторское право, секретность. Эти факторы имеют особенное значение для маркетологов, собирающих информацию о пользователях, чтобы не нарушать их нрава (например, право на неприкосновенность частной жизни - ст. 137 УК РФ). К тому же многие предприниматели сегодня создают бизнес в сети, а воспользоваться услугами интернет-магазинов, интерактивных маркетинговых и рекламных агентств значительно проще и дешевле, чем их традиционными аналогами. Ведя переписку с такими фирмами и размещая информацию о товарах на своем сайте, необходимо помнить об авторских правах, а при освоении новых методов продвижения продукции - о содержании рекламных сообщений.[11]

Единый коммерческий кодекс электронной коммерции. На мировом уровне Международная правовая торговая комиссия ООН разработала правовую модель, поддерживающую коммерческое использование международных контрактов в области электронной торговли. Данная правовая модель устанавливает правила и нормы, которые придают юридическую силу контрактам, созданным при помощи электронных технологий.

Авторское право в сети. Информационные ресурсы Интернета содержат информацию в виде различных электронных документов, например текстовые, аудио- и видеоматериалы, графические объекты, программы, базы данных и проч. Как правило, цель представления информации в Интернете - довести ее до сведения других пользователей.

Секретность информации. Проблемы секретности существуют во многих странах мира. Некоторые государства ввели в действие определенные

[11]Карпеко, О. И. Промышленный маркетинг: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности "Маркетинг" / О. И. Карпеко. – Минск: БГЭУ, 2010. – с.97

законы или приняли административные меры, гарантирующие обеспечение прав их граждан на сохранение в секрете их личной информации.[12]

Характеристики доступа к рынку включают телекоммуникационную инфраструктуру и информационные технологии, регулирование и содержание рекламы.

В процессе развития Интернета сформировалась определенная структура информационных ресурсов, отражающая специфику и особенности представления маркетинговой информации. Все ресурсы сети можно разделить на конкретные группы, каждая из которых отвечает целям маркетинговой деятельности. Интернет-ресурсы, составляющие структуру сети на данный момент, представлены в табл. 2.

При анализе данных табл. 2 становится ясно, что все интернет-ресурсы по характеру получаемой информации можно условно разделить на две группы. Первая позволяет провести анализ конкурентов, вторая - изучить потребителей.

Телекоммуникационная инфраструктура и информационные технологии. Развитие Интернета как глобальной инфраструктуры бизнеса зависит от мировой телекоммуникационной сети, в том числе компьютерной техники и других электронных средств. К сожалению, в нашей стране телекоммуникационные услуги еще слишком дороги для потребителей и зачастую ненадежны. Существуют торговые барьеры на импортируемые информационные технологии, затрудняя процесс купли-продажи информационных систем, необходимых для участия в электронной коммерции.

Регулирование содержания и рекламы. Интернет в отличие от традиционных средств рекламы, включая радио- и телевещание, предоставляет своим пользователям возможность защитить самих себя от информации, содержание которой им кажется оскорбительным или

[12] Маркетинг: учебник для бакалавров / под ред. Н. М. Кондратенко. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2014. – с.82

неуместным. Кроме того, интернет-технологии позволяют проводить рекламу товаров и услуг на глобальном уровне.

Таблица 2

Виды, характеристики и назначение интернет-ресурсов в маркетинговой деятельности

Вид интернет-ресурса	Характеристика	Назначение
Сайт-визитка	Представительство компании в Интернете	Размещение краткой справочной, контактной информации
Промо-сайт	Яркий, запоминающийся сайт, рекламирующий продукты, услуги, бренды	Раскрутка рекламируемых товаров, услуг, брендов
Корпоративный сайт	Сайт содержит наиболее полную информацию о компании и ее продуктах (услугах)	Привлечение и обслуживание клиентов
Интернет-каталог	Корпоративные сайты фирмы с большим ассортиментом товаров	Информирование Потенциальных потребителей о продукции
Интернет-магазин	Интернет-каталог с функциями заказа и оплаты товаров через сеть с помощью корзины покупок	Прямая продажа товаров (услуг)
Информационный портал	Сетевые издания, информационные агентства или интернет-представительства СМИ	Привлечение аудитории, продажа информационного контента
Блог (сетевой журнал, дневник)	Сайт с регулярно добавляемыми записями, изображениями или мулы и медиа	Личные цели, общение; для фирм - привлечение аудитории, сбор информации
Форум	Веб-приложение для организации общения посетителей сайта, иногда самостоятельный ресурс	Обсуждение вопросов, коммуникация с потребителями, накопление базы данных
Социальная сеть	Интерактивный многопользовательский сайт, контент которого наполняется самими участниками сети	Сбор данных о пользователях, их интересах, пристрастиях, привычках и т.д.

В условиях развития информационных и коммуникационных технологий традиционная реклама постепенно вытесняется рекламой через Интернет. Печатная реклама, различные справочники, листовки и буклеты, конечно, еще привлекают клиентов, но все более серьезных успехов можно

добиться, если включить в медиа-план мероприятия по продвижению компании и ее продукции в сети. Сделать это можно как при помощи виртуальных аналогов традиционной рекламы (например, баннеров и объявлений), так и посредством продвижения в сети сайта компании, в том числе с помощью поисковых систем.

1.3. Управление маркетинговой деятельностью на предприятии

Маркетинговую деятельность можно определить как деятельность по решению подразделением маркетинга стоящих перед ним практических задач в коммерческой компании.

Главной целью маркетинговой деятельности является обеспечение коммерческого успеха компании, и ее продуктов на рынке, что чаще всего достигается через увеличение объемов продаж в натуральном и денежном выражении. Однако в зависимости от конкретной ситуации в конкретной компании цели маркетинговой деятельности могут быть и другими.

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

1. проведение маркетингового анализа;
2. разработка миссии фирмы;
3. определение целей фирмы;
4. разработка общей стратегии;
5. определение механизма контроля.[13]

1. Проведение маркетингового анализа

Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании.

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

[13]Борушко, Н. В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2012. – с.211

Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. [14]

Анализ продуктового портфеля является составляющим анализа внутренней среды компании. С его помощью оценивается продуктовое поле компании, выявляются перспективные прибыльные и бесперспективные убыточные области деятельности. При анализе продуктового портфеля выявляются ключевые товарные группы, определяющие миссию компании, оценивается привлекательность различных групп, а также принимаются решения относительно того, какой поддержки заслуживает каждая из них. Цель стратегического маркетинга в данном случае состоит в поиске способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды. [15]

При разработке стратегии используются исследовательские приемы внутреннего стратегического аудита, например, SWOT-анализа. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании, все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров или услуг, а также так называемую поддерживающую деятельность компании (часть этих аспектов находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих). SWOT-анализ позволяет выявить:

1) сильные стороны организации;

2) слабые стороны организации;

3) возможности организации;

4) угрозы организации. [16]

SWOT-анализ оценивает информацию разной степени важности и

[14] Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению "Экономика" и специальности "Маркетинг" / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К°, 2010. – с.471

[15] Маркетинг: Учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. - 2-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. – с. 215

[16] Экономика предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. - 6-е изд., перераб, и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - с. 461

надежности, полученную в результате исследований, и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.[17]

Подвергнув анализу перечисленные выше факторы, фирма должна определить целевые рынки, на которых она сосредоточит свои маркетинговые усилия.

Целевой рынок – группа потребителей, которую стремится привлечь компания и потребности которой она стремится удовлетворить.

Тип целевого рынка имеет огромную значимость для фирмы, так как именно на нем компания сможет использовать свои конкурентные преимущества. Различают несколько типов целевого рынка.

Массовый рынок: маркетинг ориентируется на продажу товаров и оказание услуг широкому спектру потребителей;

Сегмент рынка: ориентация на определенную группу потребителей;

Несколько сегментов: маркетинг удовлетворяет потребности нескольких групп потребителей с использованием различных подходов к каждой группе. [18]

2. Разработка миссии фирмы

Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей. [19]

В ходе определения миссии компания должна получить ответы на вопросы:

1. Что представляет собой бизнес компании?
2. Кто клиент компании? Что представляет ценность для клиента?

---

[17] Шмелёв Н.А., Ваганов А.С. Стратегический маркетинг: учебное пособие. М., 2004. С. 24
[18] Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2010. - С. 129.
[19] Салихов Б. В. Экономическая теория: Учебник для вузов. М., 2009. С. 422

3. Какова цель работы?

4. Чем будет бизнес компании? Чем должен быть бизнес компании?

Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности[20]. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании. [21]

- Миссия, как правило, отличается тремя основными чертами:
- Концентрация внимания на ограниченном количестве целей;
- Определение основных направлений развития и приоритетов компании;
- Определение основных полей конкуренции.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. [22]

3. Определение целей фирмы

Цели фирмы – это краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть, в результате своей деятельности. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.[23]

Имидж – это восприятие фирмы клиентами, поставщиками и другими

[20] Герчикова И.Н. Маркетинг: Организация. Технология. – М.: Школа международного бизнеса МГИ – 2010. – С. 67.
[21] Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: Учебное пособие. М., 2006. С.218
[22] Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 2006. С. 231
[23] Данченок Л.А. Маркетинг: Учебное пособие. М., 2005. С. 174

субъектами рынка компании.

Компания может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

Таблица 3

Варианты целей компании

Цель	Содержание
Увеличение объема продаж	Касаются объемов продаж, доли рынка товаров/услуг, продаваемых компанией
Получение прибыли	Означают, что фирма стремится получить, как минимум, запланированную прибыль за период, которая может быть выражена как в абсолютных, так и относительных цифрах
Удовлетворение общественного мнения	Ставятся, когда фирма стремится добиться хорошего отношения со стороны акционеров, покупателей, поставщиков, работников и правительства
Формирование имиджа	Присущи практически всем фирмам, стремящимся создать и поддерживать имидж, в наибольшей мере соответствующий специфике деятельности фирмы. Эти цели напрямую связаны с позиционированием компании на рынке, ее ориентацией на массовые или концентрированные продажи.

4. Разработка стратегии

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.[24]

Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы. [25]

В рамках маркетинговой стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для компании позиций.

[24] Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009. – с. 76

[25] Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009. – С. 57.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений. [26]

5. Определение механизма контроля

Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику ее поведения на рынке. [27]

Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Иногда он осуществляется независимыми аудиторами.

Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании. [28]

Важным этапом реализации планов стратегического развития является контроль:

- соответствия планируемых и фактически достигнутых результатов;
- соответствия исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям.

В случае выявления несоответствия производится корректировка

[26] Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов 5-е изд./ Под общ. Ред. Г.Л.Багиева .- СПб.: Питер, 2009.- с.218
[27] Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент: учебник. М., 2006. с. 451
[28] Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг.- СПб.: Питер, 2009.- с. 119

стратегий и планов. [29]

По результатам исследования, представленного в первой главе работы были сделаны следующие выводы. Маркетинг — это деятельность, способствующая получению предприятием прибыли за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей.

Связь между системой маркетинга и планированием носит активный, двусторонний характер. Цели маркетинговой деятельности оказывают решающее воздействие на характер, временной горизонт и на систему планирования. Вместе с тем реализация маркетинговой деятельности в определенной последовательности осуществляется во взаимоувязке с комплексной программой (планом) маркетинга.

Планирование в маркетинге направлено на решение следующих главных проблем:

- определение целей (например, дифференциация товаров с учетом выбранных сегментов рынка, освоение новых товаров или рынков, решение проблемы конкурентоспособности и др.), а также основных принципов и критериев оценки самого процесса планирования;

- формирование структуры и резервов частных планов, характера их взаимной связи (например, увязка планов реализации товаров на отдельных сегментах рынка, сбытовой и производственной деятельности зарубежных отделений и филиалов и т. д.);

- определение характера исходных данных, необходимых для планирования (состояние и перспективы рынка, текущие и предполагаемые в перспективе потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогнозные данные об изменении товарной структуры внешних рынков и т. п.);

[29] Герчикова И.Н. Маркетинг: Организация. Технология. – М.: Школа международного бизнеса МГИ – 2010. – С. 67.

- определение общей организации процесса и рамок планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

Маркетинговый план — результат систематического, творческого, но в то же время структурированного процесса, призванного определить новые возможности и потенциальные риски, которые необходимо учесть в процессе формирования операционных целей. Выработка маркетингового плана — это комплексный процесс, и каждый шаг его предполагает некую структуру, благодаря которой план из абстрактной информации и отвлеченных идей превращается в документ, имеющий практическую ценность, который сотрудники компании могут понять и оценить и на основе которого они будут действовать.

Глава 2. Организационно-экономическая характеристика ООО «ПМБК»

2.1. Общая характеристика ООО «ПМБК»

Компания ООО «ПМБК», входящая в Группу компаний «Систематика», с 1991 г. работает в области информационных технологий и занимает лидирующее положение на российском рынке консалтинга и ИТ-сервисов. Деятельность компании направлена на повышение эффективности бизнеса предприятий средствами информационных технологий. Компетенция компании ПМБК включает решения в следующих областях: планирование и совершенствование деятельности предприятия, в том числе управление финансами, управление производством, снабжением, сбытом, складом, управление персоналом, отношениями с клиентами; управление ИТ и системная интеграция. Компания предлагает широкий спектр услуг: управленческий и ИТ-консалтинг; внедрение бизнес-приложений; создание ИТ-инфраструктуры, систем управления ИТ-ресурсами и ИТ- услугами; систем информационной безопасности, заказные разработки приложений, поддержку и сопровождение информационных систем и ИТ-инфраструктуры.

Система управления качеством компании ПМБК сертифицирована на соответствие международному стандарту ISO 9001:2000 (сертификат TUV CERT компании TUV Thuringen e.V., регистрационный номер 15 100 42337, выдан 29 июня 2007 г.).

Реквизиты компании

Место и дата регистрации - Свидетельство о регистрации № 002.054.040 выдано Московской Регистрационной Палатой Правительства г. Москвы 06 августа 2001 года.

Контактные телефоны: (495) 797-99-66

Факс: (495) 797-99-67

Адрес электронной почты – info@integra.ru

Руководитель компании: Генеральный директор.

Численность сотрудников компании – более 200 человек.

Компания ПМБК предлагает основанные на применении информационных технологий решения бизнес-задач российских предприятий. Мы видим основную цель нашей работы в достижении с помощью предложенных нами инструментов запланированного результата – повышения эффективности деятельности наших клиентов.

Решения ПМБК включают консультационные услуги, выработку рекомендаций по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов или бизнес-областей деятельности предприятия и реализацию этих рекомендаций путем внедрения новых моделей управления и информационных систем, обеспечивая тем самым необходимый для клиента результат.

Достижение результата обеспечивается, в том числе, и за счет надежной, безопасной и производительной работы внедряемых информационных систем. Компания ПМБК, отвечая за результат внедрения системы, готова также выполнить работы по проектированию, построению и развитию информационно-телекоммуникационной инфраструктуры предприятия с учетом требований внедряемых систем и планов развития предприятия.

Компетенция компании ПМБК включает решения в следующих областях: стратегическое управление; управление финансами, управление цепочкой поставок; управление производством; управление активами, основными фондами, недвижимостью; управление отношениями с клиентами; управление персоналом; управление проектными работами, управление ИТ и системная интеграция, решения для отраслей.

Общее управление системой менеджмента качества осуществляет генеральный директор с помощью экспертного совета (ЭС) и представителя руководства по качеству путем периодической оценки функционирования системы менеджмента качества, контроля исполнения поручений и корректировки документации для более полного выполнения требований потребителей.

Генеральный директор осуществляет свою деятельность на основе единоначалия в соответствии с доверенностью и отвечает за эффективность деятельности предприятия, его конкурентоспособность, экономическое состояние, результативность функционирования системы менеджмента качества, качество продукции. Он делегирует часть своих полномочий в реализации Политики, программ и планов по качеству непосредственно подчиненным ему работникам.

Организационная структура ПМБК представлена на рис. 3.

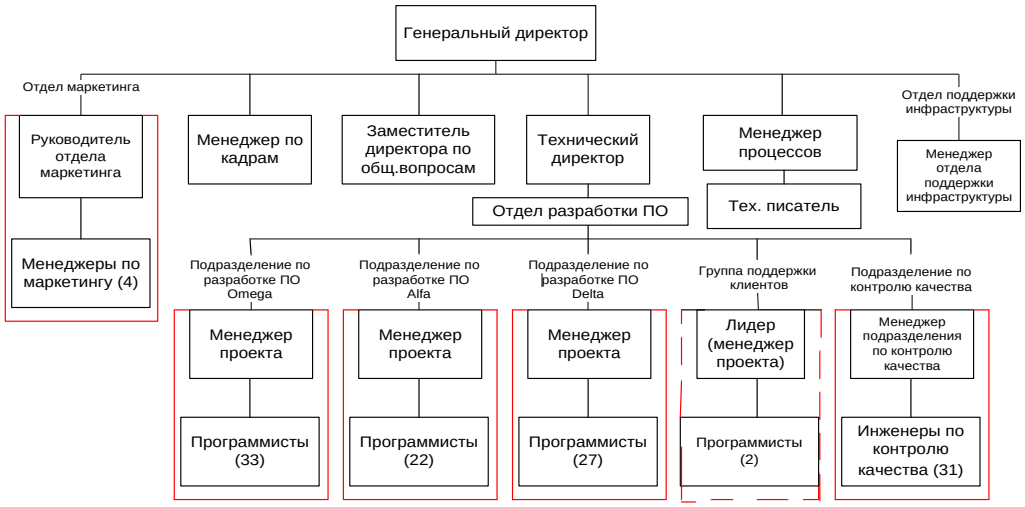


Рис. 3. Организационная структура ООО «ПМБК»

Решения генеральный директор принимает на основе представленной информации, ответственность, за достоверность которой несут соответствующие руководители процессов и руководители подразделений. В системе менеджмента качества предприятия руководители процессов несут ответственность за:

– функционирование процессов;

– обеспечение результативности процессов;

– информирование директора и представителя руководства по качеству о функционировании процессов;

– определение направлений на улучшение;

– корректирующих и предупреждающих действий.

Ответственность и полномочия, а также порядок взаимодействия подразделений ПМБК, установлены в следующих документах:

– организационная структура ПМБК (см. рис. 3);
– организационная структура СМК;
– положения о структурных подразделениях;
– должностные инструкции;
– положение о владельце процесса;
– руководство по качеству;
– приказы генерального директора;
– документы системы менеджмента качества;
– технические инструкции, руководства, шаблоны.

Руководители подразделений несут ответственность за доведение указанных документов до сведения сотрудников подразделений. Все работники ознакомлены с должностными инструкциями под роспись.

Обеспечение ресурсами. Ресурсы должны выделяться своевременно:

– для внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК;
– для постоянного повышения результативности СМК;
– для гарантированного удовлетворения заказчиков путем постоянного выполнения их требований.

К основным ресурсам, необходимым для обеспечения качества ПО, относятся:

– технические средства (ПЭВМ, периферийные устройства, оргтехника и т.д.);
– программное обеспечение;
– квалифицированные инженеры-программисты;
– инженеры-тестировщики.

Требования к ресурсам определяют руководители отделов НаучСофт и представитель руководства по качеству.

Выделение ресурсов осуществляется с помощью имеющихся в компании автоматизированных средств (базы данных «Заявки на

оснащение», «Обслуживание ПЭВМ», «Обучение» и др.) на Sharepoint Portal Server.

Обеспечение квалифицированными инженерами-программистами и инженерами-тестировщиками осуществляется в соответствии с документом «Управление персоналом».

Ответственность за выделение ресурсов несут руководители проектов, технический директор и генеральный директор.

Человеческие ресурсы. Компания ПМБК состоит из 200 IT специалистов и имеет возможность привлекать более 200 IT экспертов для более успешной работы над сложными проектами. Системные аналитики, разработчики, веб дизайнеры, тестировщики и менеджеры проектов имеют достаточно высокую квалификацию для эффективной работы в области создания и поддержки программного обеспечения.

Многие из специалистов имеют признанные во всем мире сертификаты. Это касается веб сферы, создания java приложений и других областей.

Работники ПМБК чья работа может повлиять на качество продукта, должны иметь необходимое образование, навыки и непосредственный опыт работы. Требования к образованию, навыкам и опыту установлены в должностных инструкциях, которые поддерживаются в актуальном состоянии менеджером по кадрам.

Служащие ПМБК, исходя из необходимости повышения профессионального уровня, оформляют в базе данных «Обучение» заявки на обучение. Заявки посылаются на согласование руководителям отделов, а затем на утверждение техническому директору.

Руководители отделов, исходя из необходимости внедрения новых технологий, определяют потребность в повышении квалификации персонала.

Производственная среда. ПМБК учитывает различные аспекты условий труда в компании. Наиболее значительные из них:

– инфраструктура – управляется заместителем генерального директора;

– здоровье и безопасность – управляется заместителем генерального директора;

– уборка и ремонт помещений – управляется заместителем генерального директора;

– трудовой этикет – управляется менеджером по кадрам.

В компании также учитываются требования СанПиН 9–131 РБ 2000 к гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы.

Эргономические параметры ЖКИ мониторов рабочих станций обеспечивают надежное и комфортное считывание отображаемой информации в условиях эксплуатации.

Помещения имеют естественное и искусственное освещение. В случаях преимущественной работы с документами, допускается применение системы комбинированного освещения (к общему освещению дополнительно устанавливаются светильники местного освещения, предназначенные для освещения зоны расположения документов).

2.2. Анализ технико-экономических показателей организации

Приведенный ниже анализ финансового состояния ООО «ПМБК» выполнен за период с 31.12.2013 по 31.12.2015 г. (3 года). Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «ПМБК» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации (отрасль – «Производство электро- и оптического оборудования», класс по ОКВЭД – 30-33).

Основой для проведения финансового анализа ООО «ПМБК» стали следующие данные: Бухгалтерский баланс (Приложение 1 – актив баланса, Приложение 2 – пассив баланса); Отчет о финансовых результатах Приложение 3, Приложение к бухгалтерскому балансу Форма №4 Отчёт о движении денежных средств (Приложение 4).

Структура актива баланса и изменения в анализируемом периоде представлены в таблицах 4 и Приложение 5.

Таблица 4

Структура актива баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	0,00%	0,00%	0,00%
Результаты исследований и разработок	1120	0,15%	0,00%	0,00%
Нематериальные поисковые активы	1130	0,00%	0,00%	0,00%
Материальные поисковые активы	1140	0,00%	0,00%	0,00%
Основные средства	1150	12,94%	3,17%	2,73%
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,00%	0,00%	0,00%
Долгосрочные финансовые вложения	1170	0,51%	0,56%	0,46%
Отложенные налоговые активы	1180	0,00%	0,99%	1,42%
Прочие внеоборотные активы	1190	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу I	**1100**	**13,60%**	**4,73%**	**4,61%**
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	65,91%	73,55%	74,80%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0,04%	0,01%	1,11%
Дебиторская задолженность	1230	4,87%	6,93%	18,94%
в том числе долгосрочная дебиторская задолженность	1231			
Финансовые вложения	1240	10,37%	13,80%	0,06%
Денежные средства	1250	0,85%	0,53%	0,42%
Прочие оборотные активы	1260	4,37%	0,44%	0,06%
Итого по разделу II	**1200**	**86,40%**	**95,27%**	**95,39%**
Баланс	**1600**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Приступая к анализу, следует отметить, что величина чистого оборотного капитала ООО «ПМБК» на конец анализируемого периода (31.12.2014) составила 213 631,00 руб., что говорит о том, что предприятие

имеет чистый оборотный капитал для поддержания своей деятельности, и на отчетную дату положение предприятия можно назвать достаточно стабильным. Однако все же необходимо более подробно изучить структуру имущества ООО «ПМБК».

Основываясь на рассмотренных выше моделях, структуру имущества организации на конец отчетного периода можно отнести к компромиссной модели. Краткосрочная кредиторская задолженность направлена на покрытие половины переменной части текущих активов.

В графическом виде структура имущества ООО «ПМБК» на протяжении всех рассматриваемых периодов представлена на рисунке 4.

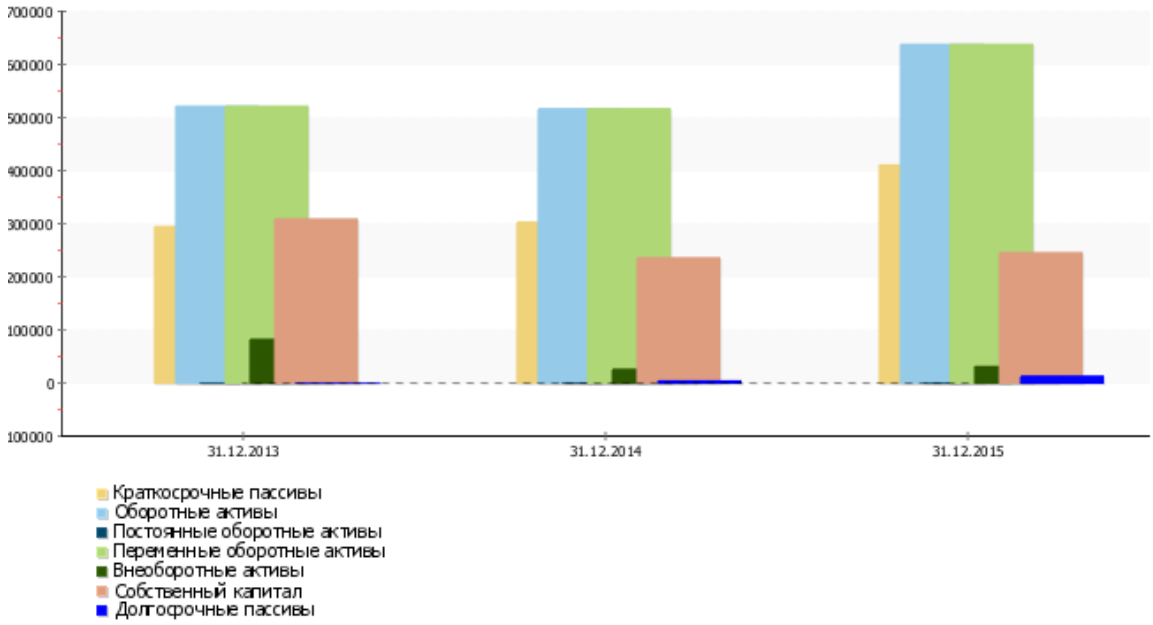


Рис. 4. Структура имущества организации

При анализе актива баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым уменьшилась. По сравнению с данными на 31.12.2013 активы и валюта баланса снизились на 10.12 процента, что в абсолютном выражении составило -61 049,00 руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 542 096,00 руб. В большей степени это произошло за счет снижения статьи «Основные средства». За прошедший период она

снизилась на 60 828,00 руб. (в процентном соотношении -77.95%), и уже на конец анализируемого периода значение статьи «Основные средства» установилось на уровне 17 202,00 руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2013 составляла 82 031,00 руб., снизились на 56 377,00 руб. (темп уменьшения внеоборотных активов составил -68.73%). На 31.12.2014 величина внеоборотных активов составляла уже 25 654,00 руб. (5% от общей структуры имущества).Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2013 521 114,00 руб., также снизилась на 4 672,00 руб. (темп уменьшения оборотных активов составил -0.9%), и на 31.12.2014 их величина составила 516 442,00 руб. (95% от общей структуры имущества).

Доля основных средств в общей структуре активов на 31.12.2014 составила 3%. Соотношение основных качественных групп активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется значительной долей (95,4%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период увеличились на 65 244 тыс. руб. (на 10,8%). Хотя имел место рост активов, собственный капитал уменьшился на 20,6%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Рост величины активов организации связан, в первую очередь, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 102 424 тыс. руб. (47,3%);
- дебиторская задолженность – 97 249 тыс. руб. (45%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- краткосрочные заемные средства – 81 151 тыс. руб. (63,1%);
- кредиторская задолженность – 34 817 тыс. руб. (27,1%);
- отложенные налоговые обязательства – 12 734 тыс. руб. (9,9%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (-62 161 тыс. руб. и -63 459 тыс. руб. соответственно).

На конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (95.27%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия.

В структуре внеоборотных активов наибольшее их изменение было вызвано снижением на 60 828,00 руб. по сравнению с базовым периодом статьи «Основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано уменьшением на 23 984,00 руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «Прочие оборотные активы».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился на 8 215,00 руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Рассматривая дебиторскую задолженность ООО «ПМБК», следует отметить, что предприятие на 31.12.2014 имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом, предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов. Размер дополнительного финансирования составляет 133 289,00 руб.

На 31.12.2015 собственный капитал организации равнялся 245 224,0 тыс. руб. За два года отмечено значительное снижение собственного капитала – на 63 458,0 тыс. руб., или на 20,6%.

Структура пассива баланса и изменения в анализируемом периоде представлены в Приложениях 6 и 7.

В части пассивов, снижение валюты баланса произошло, в основном, за счет уменьшения статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» За прошедший период снижение значения этой статьи составило 73 137,00 руб. , что в процентном соотношении соответствует 96.38%. Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» установилось на уровне -149 019,00 руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО «ПМБК», видно, что его значение за анализируемый период снизилось. На 31.12.2014 величина собственного капитала предприятия составила 235 546,00 руб. (43.45% от общей величины пассивов).

Доля обязательств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период незначительно увеличилась. На 31.12.2014 совокупная величина долгосрочных и скорректированных краткосрочных обязательств предприятия составила 306 551,00 руб. (56.55% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Рассматривая изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли, можно отметить, что за анализируемый период их общая величина снизилась на 73 137,00 руб. и составила -148 919,00 руб. Изменение резервов составило 0,00 руб., а нераспределенной прибыли -73 137,00 руб. В целом это можно рассматривать как отрицательную тенденцию, так как снижение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о неэффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина капитала и резервов (раздел III баланса), которая на 31.12.2013 составляла 308 683,00 руб., снизилась на 73 137,00 руб. (темп прироста составил -23.69), и на 31.12.2014 его величина составила 235 546,00 руб. (43.45 % от общей структуры имущества). В

наибольшей степени это изменение произошло за счет снижения статьи 'Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) - на -73 137,00 руб.

На 31.12.2014 в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 299 071,00 руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Долгосрочные обязательства, величина которых на 31.12.2013 составляла 0,00 руб., возросла на 3 740,00 руб. (темп прироста составил -100%), и на 31.12.2014 ее величина составила 3 740,00 руб. (0.69% в составе пассивов).

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 5.

Таблица 5

Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2015)		
1. Чистые активы	308 682	235 546	245 224	51,2	36,7	-63 458	-20,6
2. Уставный капитал	55 658	55 658	55 658	9,2	8,3	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	253 024	179 888	189 566	42	28,4	-63 458	-25,1

Наибольшее влияние на увеличение долгосрочных пассивов оказал рост статьи «Отложенные налоговые обязательства». За прошедший период

рост этой статьи составил 3 740,00 руб. (в процентном соотношении - -100%), и уже на конец анализируемого периода значение статьи 'Отложенные налоговые обязательства' достигло 3 740,00 руб.

Величина краткосрочных обязательств, которая на 31.12.2013 составляла 294 462,00 руб., также возросла на 8 349,00 руб. (темп прироста составил 2.84%), и на 31.12.2014 их величина составила 302 811,00 руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательств задолженности на 31.12.2014 составляет статья «Кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 170 877,00 руб. (доля в общей величине краткосрочной кредиторской задолженности - 56%). За анализируемый период снижение по этой статье задолженности составило 17.99процента, что в абсолютном выражении составило -37 478,00 руб.

Наглядное изменение чистых активов и уставного капитал представлено на рисунке 5.

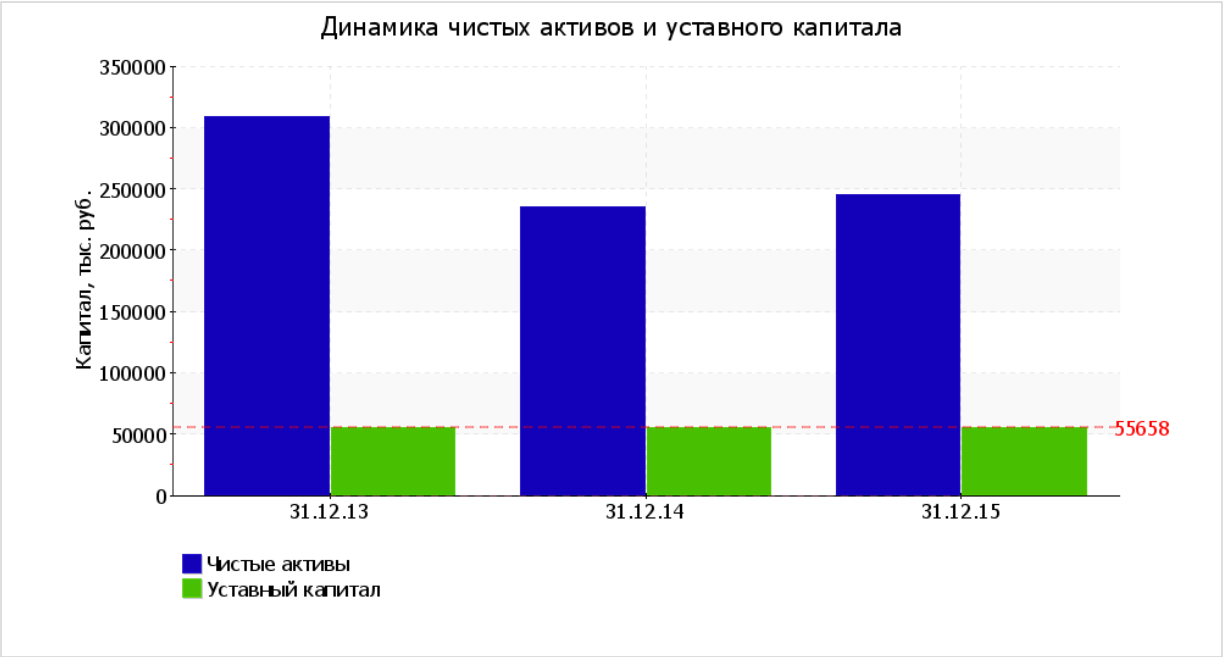


Рис. 5. Динамика чистых активов и уставного капитала

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода намного (в 4,4 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение,

полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Однако, определив текущее состояние показателя, следует отметить снижение чистых активов на 20,6% за анализируемый период (31.12.13–31.12.15). Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения.

Изменение отчета о финансовых результатах в отчетном периоде, по сравнению с базовым, представлено в Приложении 9. Изменение показателей финансово-хозяйственной деятельности в отчетном периоде, по сравнению с базовым, представлено в Приложении 10. На рисунке 6 наглядно представлена динамика финансовых результатов ООО «ПМБК».

Рис.6. Динамика финансовых результатов ООО «ПМБК»

Из Приложения 9 видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом незначительно уменьшилась (с 304 968,00 руб. на 31.12.2013 до 283 851,00 руб. на 31.12.2014). За анализируемый

период изменение объема продаж составило -21 117,00 руб. Темп прироста составил -6.92процента.

Валовая прибыль на 31.12.2013 составляла 88 235,00 руб. За анализируемый период она снизилась на 98,00 руб., что следует рассматривать как отрицательный момент, и на 31.12.2014 составила 88 137,00 руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2013 составляла 11 274,00 руб. За анализируемый период она так же, как и валовая прибыль, снизилась на 10 024,00 руб., что следует рассматривать как отрицательный момент. На 31.12.2014 прибыль от продаж составила 1 250,00 руб.

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о финансовых результатах организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 35.51 % от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода – 44.39 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к снижению выручки, который составил -9.7 % по сравнению со снижением выручки (-6.92 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по разделу «Прочие доходы и расходы». На 31.12.2014 сальдо по разделу установилось на уровне -75 962,00 руб. К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с 31.12.2013 по 31.12.2014 сальдо по разделу «Прочие доходы и расходы» снизилось на 208 983,00 руб.

Как видно из Приложения 9, чистая прибыль за анализируемый период сократилась на 73 676,00 руб. и на 31.12.2014 она установилась на уровне -73 137,00 руб. (темп падения чистой прибыли составил -13669.02%).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ПМБК», особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Значение выручки за период 01.01–31.12.2015 составило 349 867 тыс. руб. За весь рассматриваемый период произошел сильный рост выручки, на 66 016 тыс. руб., или на 23,3%.

За 2015 год прибыль от продаж составила 47 965 тыс. руб. За весь рассматриваемый период произошел очень сильный рост финансового результата от продаж – в 38 раз.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Изменение отложенных налоговых активов, отраженное в форме №2 (стр. 2450) за последний отчетный период, не соответствует изменению данных по строке 1180 «Отложенные налоговые активы» Баланса. Подтверждением выявленной ошибки является и то, что даже в сальдированном виде отложенные налоговые активы и обязательства в форме №1 и форме №2 за последний отчетный период расходятся.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на рис.7.

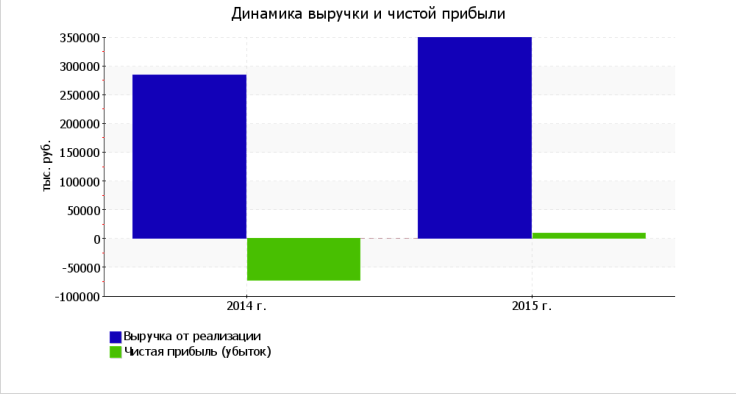


Рис. 7 Динамика выручки ООО «ПМБК»

За период с 01.01.2015 по 31.12.2015 организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Таблица 6

Показатели рентабельности ООО «ПМБК»

Показатели рентабельности	**Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)**		**Изменение показателя**	
	2014 г.	2015 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 7% и более.	0,4	13,7	+13,3	+31,1 раза
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-22,1	12,8	+34,9	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	-25,8	2,8	+28,6	↑
***Справочно*: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)**	0,4	15,9	+15,5	+35,9 раза
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	-5,3	1,7	+7	↑

Среди показателей, исключительно хорошо характеризующих финансовое положение и результаты деятельности ООО «ПМБК», можно выделить такие:

– на последний день анализируемого периода значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами можно характеризовать как очень хорошее;

– рост рентабельности продаж;

– за 2015 год получена прибыль от продаж (47 965 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+46 715 тыс. руб.);

– чистая прибыль за последний год составила 9 705 тыс. руб. (+82 842 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);

– рост прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) на рубль выручки ООО «ПМБК».

Положительно характеризующим финансовое положение организации показателем является следующий – чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

В ходе анализа были получены следующие показатели, неудовлетворительно характеризующие финансовое положение и результаты деятельности организации:

– высокая зависимость организации от заемного капитала;

– коэффициент текущей (общей) ликвидности не укладывается в нормативное значение;

– низкая рентабельность активов;

– уменьшение собственного капитала организации при том что, активы ООО «ПМБК» увеличились на 65 244 тыс. руб. (на 10,8%).

В ходе анализа были получены следующие критические показатели финансового положения организации:

– коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности существенно ниже нормативного значения;

– коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормы;

– коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы;

– крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Таким образом, предприятие находится в пред кризисном состоянии, но сохраняет резервы для инвестирование и развитие и удержание позиций на рынке.

2.3. Анализ рынка, на котором работает организация

Рынок управленческого консалтинга является одной из самых динамично развивающихся сфер отечественного бизнеса, хотя Россия и занимает одно из самых последних мест в мире по развитию консалтингового рынка. По итогам 2010г. объем рынка консалтинговых услуг чисто российских компаний составляет порядка 120 млн долларов, а с учетом компаний иностранного происхождения весь рынок консалтинговых услуг можно оценить примерно в 250-300 млн долларов.

Увеличению спроса на услуги консультантов способствует «омоложение» управленческих кадров, которые осознают необходимость освоения современных технологий управления и важность комплексного подхода к решению проблем. В противопоставление им старая команда руководителей обладает «производственным» мышлением и не понимают сути управленческого консалтинга.

Рост внимания акционеров к рыночной стоимости компании, а не только чистой прибыли, приводит к необходимости увеличения нематериальных активов, а именно развитию персонала, разработке стратегии, увеличению стоимости торговой марки и т.д.

На рынке управленческого консультирования конкуренция между иностранными и российскими компаниями гораздо выше, чем на рынке аудиторских услуг. Почему так происходит? Основными потребителями аудиторских услуг преимущественно выступают внешние, по отношению к компании, пользователи (акционеры, кредиторы, налоговые органы), именно поэтому при выборе аудиторской компании большую важность имеет её имя.

При выборе компании, оказывающей услуги в области управленческого консалтинга, потребителями являются менеджмент предприятия или собственники бизнеса, и здесь более важными становятся знание рынка и российских особенностей и гораздо меньшее влияние оказывает имя.

В международной практике принято выделять три вида консультационных услуг: процессный, или проектный, экспертный и обучающий, они представлены в таблице 7.

Таблица 7

Три вида консультационных услуг

Процессный	**Экспертный**	**Обучающий**
Особенности процессного или проектного консалтинга заключаются в совместной работе консультанта с персоналом и руководством компании-заказчика. Данное взаимодействие сводится к разработке и внедрению решений по оптимизации процессов в компании, необходимых для достижения конкретных целей.	Этот вид консультационных услуг подразумевает разработку решений и рекомендаций по их внедрению после проведения диагностики в компании-заказчике. При этом роль клиента сводится только к обеспечению консультанта необходимой информацией (доступе к ней) для оценки ситуации.	При обучающем консалтинге роль консультанта сводится к предоставлению клиенту необходимой теоретической или (и) практической информации в форме семинаров, лекций, тренингов, методических пособий.

В зависимости от конкретных задач, на различных стадиях могут применяться комбинации этих трех методов. При этом, как отмечают эксперты, обучающее консультирование, как правило, сопровождает процессное, а во многих случаях и экспертное. В России наибольшей популярностью пользуется именно обучающее, или экспертно-обучающее консультирование, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессное и процессно-экспертное. (См. рисунок 8).

Что вполне объяснимо, так как руководители фирм при решении вопросов идут по наименее затратному, с точки зрения денег и времени, пути, считая, что любую проблему можно решить, воспользовавшись обучающими программами - тренингами и семинарами. При этом суть

проблемы руководство определяет самостоятельно, опираясь исключительно на свой опыт, самостоятельно определяя, какое направление обучения необходимо сотрудникам.

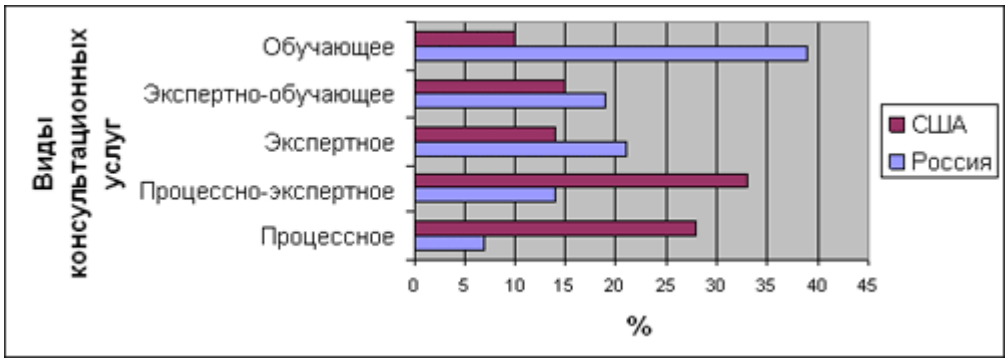


Рис.8. Соотношение оказываемых видов консультационных услуг в США и России

Что касается видов консалтинговых услуг, унифицированного (стандартного) списка не существует. Более того, разные консалтинговые компании по-разному классифицируют основные виды или направления консультационных услуг, руководствуясь собственным опытом. Нет единой классификации и у международных ассоциаций консультантов, однако общие черты можно найти у всех.

Проведем сравнительный анализ российских и иностранных компаний (таблица 2).

По мнению экспертов, в настоящее время можно выделить девять основных групп (видов) консалтинговых услуг.

1. Общее управление и администрирование
2. Финансовый консалтинг
3. Юридический консалтинг
4. Налоговый консалтинг
5. Маркетинговый консалтинг
6. IT- консалтинг
7. Управление кадрами
8. Производственный консалтинг
9. Оценочная деятельность

Консалтинговые услуги могут осуществляться не только в форме

консультаций, рекомендаций и совместных решений, но и путем выполнения конкретных технических или организационных функций. К таким услугам можно отнести:

1. Аудит
2. Бухгалтерское обслуживание
3. Рекрутмент
4. Инжиниринг
5. PR и отношения с общественностью
6. Инвестиционное банкирование
7. Тренинг

Таблица 8

Сравнительный анализ российских и иностранных компаний

Преимущества иностранных компаний	**Преимущества российских компаний**
1. Отлаженная технология управления проектами 2. Большая база знаний, глобальный опыт 3. Широкий набор услуг 4. Наличие методик и практического опыта управления программами изменений в условиях разных стран 5. Учет мировых тенденций развития бизнеса, технологий, конкретных отраслей промышленности 6. Помощь при взаимодействии с иностранными партнерами, как сопутствующий консалтингу результат 7. Доверие международному опыту в большей степени, чем отечественному	1. Более глубокое знание специфики российского рынка и национального менталитета 2. Узкая специализация и отсюда практическая направленность консалтинга (до операционного уровня) 3. Большая гибкость в отношениях с клиентами 4. Более низкий уровень цен
Недостатки иностранных компаний	**Недостатки российских компаний**
1. В ряде случаев уровень консультантов не соответствует имени компании 2. Слабая ориентация на специфичность клиента – низкая гибкость в отношениях	1. Недостаточно проработанная технология управления проектами 2. Недостаток международного опыта и знаний в области управления 3. Слабая развитость бизнес-культуры, в т.ч. стандарты качества работы, обязательность 4. Слабая узнаваемость бренда 5. Стремление к росту объёма заказов в ущерб качеству услуг

Данные направления не подразумевают непосредственных консультаций, однако также оказываются исключительно на основе профессиональных и научных навыков. Таким образом, под понятие «консалтинг» можно подвести подавляющее большинство услуг, оказываемых компании-заказчику. Однако цель или результат любой услуги сводится к одному: помочь заказчику осуществить необходимое внедрение качественных изменений, инноваций, провести оптимизацию бизнес-процессов, словом, помочь компании выйти на новый уровень своего развития.

Смена этапов экономического подъема и спада, как правило, приводит к перераспределению консалтингового рынка. Так, при благоприятных макроэкономических условиях актуальность приобретает внедрение информационных технологий, стратегическое планирование и развитие систем управления персоналом. В периоды экономического спада наиболее востребованными оказываются услуги в области антикризисного управления, реструктуризации компаний и портфеля инвестиционных проектов, сокращения затрат.

Структура российского рынка консалтинга все больше приближается к западной, где основными видами услуг являются стратегический, финансовый и IT-консалтинг. По итогам прошлого года Россия очень близко подошла к европейскому уровню по доле на рынке услуг в области IT. Информационные технологии принесли более 30% дохода консалтинговым компаниям. Из них около 20% были получены от системной интеграции и других программных разработок и более 10% - от управленческого консультирования в области IT. В последнее время в области IT-консалтинга наметилась тенденция к смещению акцента с системной интеграции на управленческое консультирование, что связано с увеличением объема консалтинговых услуг в ходе внедрения корпоративных информационных систем.

Наибольший спрос на стратегическое планирование и организационное развитие наблюдается в отраслях с высокой конкуренцией. В условиях конкуренции менеджмент предприятий осознает необходимость иметь долгосрочную стратегию развития. В настоящее время доля выручки международных консалтинговых компаний в России по этому направлению составляет от 30% у Accenture и до 100% у McKinsey. У российских компаний на долю стратегического планирования и организационного развития сегодня приходится пока только 10-15% совокупной выручки.

Консалтинговый рынок активно развивается в настоящий момент. Развитию рынка консалтинга способствуют такие тенденции в экономике России, как:

I. Увеличение платежеспособности клиентов
II. Подъем экономики, характеризующийся:
    - возрастанием конкуренции, вызывающей потребность в разработке стратегии, комплекса маркетинга и пр.
    - перераспределением собственности, вызывающим потребность в реструктуризации
III. Структурные преобразования в экономике
IV. Наличие сложных производственных и управленческих структур «советских времен», приводящих к увеличению издержек, усложнению взаимодействий и т.п.
V. Глобализация – иностранным компаниям, приходящим на российский рынок абсолютно необходим консультант со знанием российской специфики

Выход на мировой рынок отечественных компаний вызывающий необходимость привлечения консультантов, которые смогут помочь компании быть конкурентоспособной на международном рынке.

Рассмотрим рынок информационных услуг.

Рынок электронной информации включает четыре основных сектора:

1. Сектор деловой информации, охватывающий:

- биржевую и финансовую информацию - информацию о котировках ценных бумаг, валютных курсах, учетных ставках, рынке товаров и капиталов, инвестициях, ценах, предоставляемая биржами, специальными службами биржевой и финансовой информации;
- экономическую и статистическую информацию - числовую экономическую, демографическую, социальную, информацию в виде рядов динамики, прогнозных моделей, оценок и т.д.;
- коммерческую информацию - информацию по предприятиям, фирмам, их продукции, ценам, руководителях и т.п.;
- информацию коммерческих предложений - информацию о купле/продаже по определенным товарным группам;
- деловые новости в области экономики и бизнеса;

2. Сектор юридической информации, включающей системы доступа к электронным сборникам указов, постановлений, инструкций и других документов, выпущенных органами государственной и местной власти.

3. Сектор информации для специалистов, охватывающий:
- научно-техническую информацию - справочную информацию и данные в области физики, техники, информатики;
- профессиональную информацию - специальные данные и информация из области разных наук, медицины, педагогики, астрологии и т.д.;
- доступ к первоисточникам - библиографическую и реферативную информацию, а также доступ к полнотекстовым электронным данным.

4. Сектор массовой, потребительской информации включает:
- информацию служб новостей и агентств прессы;
- потребительскую информацию - местные новости, погоду, программы радио и телепередач, расписание транспорта, справочники по отелям, ресторанам, информация по прокату машин и т.п.

Рынок электронных сделок (операций) включает системы банковских и межбанковских операций, электронных торгов, системы резервирования билетов и мест в гостиницах, заказа товаров, услуг и т.п.

Рынок программного обеспечения включает все виды программной продукции.

Рынок систем сетевых коммуникаций включает системы электронной почты, телеконференции, электронные сетевые доски объявлений (BBS), другие системы, объединяющие пользователей ПЭВМ.

В настоящее время российский рынок информации, информационных технологий, средств, продуктов и услуг (информационный рынок) - один из наиболее динамичных секторов российского рынка.

Большой проблемой на информационном рынке остается проблема конфиденциальности информации. В связи с этим необходимо изменение законодательства: ужесточение наказаний за разглашение или распространение конфиденциальной информации. В последнее время нередкими стали случаи распространения конфиденциальной информации из государственной сферы. В связи с этим необходимо ужесточение наказаний в сфере должностных преступлений. Меры государственного вмешательства по ужесточению наказаний за преступления в информационной сфере не являются идеальными. Однако они могут повлиять на общественное сознание.

Таким образом, подведем основные итоги по анализу деятельности компании ООО «ПМБК»

1. Компания ПМБК, входящая в Группу компаний «Систематика», с 1991 г. работает в области информационных технологий и занимает лидирующее положение на российском рынке консалтинга и ИТ-сервисов.

2. Численность сотрудников компании – более 200 человек.

3. Рынок управленческого консалтинга является одной из самых динамично развивающихся сфер отечественного бизнеса, хотя Россия и

занимает одно из самых последних мест в мире по развитию консалтингового рынка.

4. По итогам 2015г. объем рынка консалтинговых услуг чисто российских компаний составляет порядка 120 млн долларов, а с учетом компаний иностранного происхождения весь рынок консалтинговых услуг можно оценить примерно в 250-300 млн долларов.

5. Компания является сильным, профессиональным игроком на рынке, но имеет ряд недостатков, которые необходимо устранить, для достижения стратегических целей.

Глава 3. Маркетинговое обоснование проекта ООО «ПМБК»

3.1. Концепция бизнес-проекта

В рамках проведенного исследования, было установлено наличие стратегического плана развития компании ООО «ПМБК» и его соответствие реальному положению предприятия. Учитывая расширенный спектр оказываемых услуг, необходимо учитывать, что обеспечение данной деятельности неизменно связано с огромным количеством необходимой полиграфической продукции. Так например каждому подразделению и сотруднику необходимы определенные элементы бренд-бука: визитки, бейджы, кроме того компании такого уровня просто не обойтись без корпоративного издания, выпуска календарей, подарочной продукции (ручки, папки, ежедневники), рекламных, информационных буклетов и каталогов. В настоящий момент вся вышеобозначенная продукция выпускается различными типографиями по заказу отдельных отделов. Данный подход к делу имеет ряд существенных недостатков: различное качество полученных изделий, повышенные затраты на выпуск продукции. Кроме того, у предприятия отсутствует такой важный элемент как корпоративное печатное издание. Сегодня все большую значимость в жизни крупных компаний имеет корпоративная культура, корпоративный дух. Одна из ее наиглавнейших целей — завоевать приверженцев среди клиентов и собственных сотрудников. Она должна регулярно доходить до адресатов. И самым эффективным инструментом для этого становятся корпоративные издания.

Необходимость выпуска корпоративного печатного издания для компании ООО «ПМБК» обусловлено необходимостью:

- Борьбы с коммуникационными проблемами и недостатком информации о компании и внутри компании
- Продвижения компании среди целевых групп общественности

- Позиционирования компании, ее философии, идеологии, сферы деятельности, общественно-полезной значимости бизнеса, его развития, и личностей, работающих в компании
- Регулярного рассказа о новостях и изменениях, происходящих в компании
- Поддержки лояльности эмоциональной привязки внешних и внутренних групп общественности компании

Кроме того, организация выпуска корпоративного информационного печатного издания органично впишется в общую концепцию стратегического развития предприятия.

Проанализировав весь вышеперечисленный материал, авторо предложен бизнес-план по созданию мини – типографии, которая будет открываться на базе предприятия ООО «ПМБК» и специализироваться на выпуске корпоративной продукции, но между тем и оказывать услуги сторонним заказчикам.

В своей деятельности компания ПМБК сталкивается с необходимость выпуска полиграфической продукции как для внутренних (бланки, календари) так и для внешних нужд (рекламные брошюры, листовки, визитки, каталоги). Доля расходов на данные материалы неуклонно возрастает, кроме того, потребность заказа продукции у сторонних предприятий снижает оперативность выпуска (задержки на согласования, доставку) и существенно снижает эффективность деятельности в данной области. Поэтому в рамках реализации стратегических целей предприятия планируется создать дочернее предприятие, осуществляющее полиграфическую деятельность как для нужд предприятия, так и для сторонних заказчиков.

Проект мини-типографии, под названием «ПМБК ПРИНТ» будет реализовываться успешной компанией.

Основные показатели проекта представлены в таблице 9.

Таблица 9

Основные параметры проекта

Наименование проекта:	**мини-типографии «ПМБК принт».**
Инициатор проекта:	ООО «ПМБК принт»
Местонахождение проекта:	Г. Москва, Тверская, д.83
Суть проекта:	Создание мини- типографии, для удовлетворения нужд компании «ПМБК» и оказания услуг сторонним заказчикам
Объем производства и реализации продукции	10.000 экземпляров в неделю.
Общая сумма инвестиций:	1636000
Чистая прибыль за 2016 год	803175
Срок окупаемости	8 месяцев

Типография предполагает наличие оборудования, способного в короткие сроки выполнять не очень крупные полиграфические заказы. Одним станком, однако, обойтись не удастся. Вторая составляющая - так называемые «вспомогательные» машины, которые позволяют совершать ряд действий с уже отпечатанной продукцией. Именно совокупность двух этих видов оборудования можно считать мини—типографией. На московском рынке печатных услуг четко разделяются как типографии, так и клиенты: мелкие заказы выполняются в мини—типографиях, средние - в средних, а крупные, соответственно, - в крупных.

Мини-типография «ПМБК принт» планирует выпускать ежемесячный корпоративный журнал, кроме того осуществлять печать элементов бренд-бука (визитки, папки для бумаг, прайс-листы, бланки) для нужд компании, и оказывать услуги сторонним заказчикам.

Предполагаемая деятельность типографии имеет целью оказание услуг населению в области цветной полиграфии, а также сопутствующих услуг по переплету, сканированию, ламинированию, а также тиражированию печатных материалов как в небольших количествах, что можно сделать на копировальном аппарате, так и размножение таких материалов, тираж которых слишком велик для ксероксов и слишком мал для типографий при

помощи ризографа. Типография должна быть в состоянии обеспечить потребности в производстве бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, буклетов. В рамках деятельности фирмы планируется привлечение заказов школ и вузов на изготовление методических и учебных материалов. Таким образом, предполагается оказание услуг таким группам потребителей, как физические и юридические лица, удовлетворяя потребности в исполнении мелких заказов, а также и более крупных, для выполнения которых недостаточно обычного публикатора. Также предполагается оказание ряда сопутствующих услуг по переплету, брошюровке и ламинированию документов. Термопереплетные аппараты качественно переплетут брошюры и буклеты и обеспечат удобство их использования. А при необходимости с помощью системы рулонного ламинирования распечатанная продукция будет закатана в прозрачный пластик.

3.2. Разработка маркетингового плана

К услугам небольших типографий обращаются частники - владельцы небольших печатных точек; государственные организации - для внутреннего документооборота (налоговики, почтовики и т.д.); учебные организации - для размножения методических материалов; банки, торговые фирмы (прайсы); предприятия общепита и производители (ценники, этикетки, меню, копии сертификатов); крупные заводы, рекламные и PR—агентства (анкеты, рекламные листовки, флаеры) и т.д.

Потенциальными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, формуляров, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несроч ном изготовлении копий печатных материалов форматом А3 и А4.

ООО «ПМБК Принт» намеревается привлекать заказы школ и вузов, испытывающих потребности в обеспечении учащихся методическими и учебными материалами.

Наша фирма занимает выгодное территориальное положение в г. Москве. Незначительная удаленность от центра города делает доступным обращение к нам жителей практически всего города. В то же время расположение фирмы вне пределов центральной части Москвы позволяет экономить значительные суммы на более низкой арендной плате за снимаемое нашей фирмой помещение.

Отсутствие поблизости фирм, оказывающих услуги подобного уровня, обеспечит приток всех потенциальных потребителей полиграфической продукции этого района.

Необходимо отметить, что рядом с нашей фирмой расположена нотариальная контора, клиентом которой часто приходится копировать необходимую документацию. С этой целью предлагается организация наружной рекламы в виде красочного указателя. Преимущества данного вида рекламы в невысокой стоимости и охвате широкой аудитории населения

Ёмкость данного рынка достаточно велика и в перспективе может составить до 50 тыс. экземпляров в неделю.

Спрос на новый печатный продукт на рынке зависит от следующих факторов:

1) Успешной и мощной рекламной компании подчёркивающей преимущества использования нового печатного продукта в процессе покупок.

2) Грамотного ценообразования.

3) Хорошо организованный процесс реализации услуги.

В Москве расположено достаточно большое количество фирм, тиражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами.

Стратегическое планирование определяет стратегию фирмы в части товаров, рынков, развития различных производств. Для каждого товара необходимо разработать собственные детализированные планы. Это будут

планы по выпуску отдельных товаров или групп товаров, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров и т.п. Вся совокупность этих планов и является “планом маркетинга” фирмы.

Важным элементом комплекса маркетинга является реклама. Пресловутое выражение «реклама-двигатель торговли» на самом деле достаточно точно раскрывает основную функцию рекламы: передачу информации о товаре, ознакомление с ним потенциальных покупателей, убеждение в необходимости приобретения товаров.

В связи с этим реклама в нашей газете будет направлена на решение следующих задач:

1) формирование у потребителя определённого уровня знаний о данном товаре;

2) формирование потребности в данном товаре;

3) побуждение к приобретению именно данного товара у данной фирмы;

4)ускорение и увеличение товарооборота;

5) формирование у других фирм образа надёжного партнёра.

В типографии «ПМБК принт» особая роль будет отводится заведующему рекламой и сбытом, т.к. он будет выполнять роль связующего звена между фирмой и ее клиентурой. В рамках его деятельности планируется посещение им организаций потенциальных клиентов с целью привлечения заказов. Заведующий рекламой и сбытом будет выполнять роль посредника между нашей фирмой и заказчиками, представляя образцы изготовляемой газеты, делая акцент на тех выгодах, которые принесет клиенту заключение договора именно с нашей фирмой.

Тиражируемая продукция на мини типографии будет изготавливаться на заказ посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на производство брошюр, буклетов, бюллетеней, листовок, проспектов, бланков на условиях наличного и безналичного расчета. Также изготовление копий мелкими партиями в присутствии заказчика.

Заведующий рекламой и сбытом выполняет роль связующего звена между фирмой и ее клиентурой. В рамках его деятельности планируется посещение им организаций потенциальных клиентов мини типографии с целью привлечения заказов.

В частности, сегодня многие средние и высшие учебные заведения нуждаются в издании учебных пособий, методических материалов и т.п. Заведующий рекламой и сбытом будет выполнять роль посредника между нашей фирмой и заказчиками, представляя образцы изготовляемой полиграфической продукции, делая акцент на тех выгодах, которые принесет клиенту заключение договора именно с нашей фирмой.

Наглядные образцы продукции дадут возможность заказчику оценить качество предлагаемых печатных материалов.

Будучи составной частью стратегии маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей, сбора информации о потребителях.

В рамках проводимой типографией стратегии маркетинга мы также планируем организацию рекламной компании как средства стимулирующего воздействия в целях привлечения заказчиков, разместив свою рекламу в печатных изданиях. Реклама в газетах и журналах относительно недорогая, что не очень сильно увеличивает затраты. Ряд печатных изданий распространяется среди населения бесплатно, что позволит донести информацию о деятельности типографии максимальному количеству потенциальных заказчиков.

Для успешной реализации проекта по внедрению нового продукта на рынок печатной периодики рекламная компания имеет едва ли нерешающее значение. Поэтому просчёты в планировании рекламы могут привести к провалу проекта.

Рекламная компания

Типография является новым бизнесом для компании «ПМБК», поэтому

рекламная компания должна быть достаточно мощной, и как следствие львиная доля затрат по реализации проекта будет приходиться на неё.

Начальный этап рекламной компании займёт три месяца, две недели до выхода первого номера и два с половиной месяца после его выхода. Рекламная компания на радио отражена в таблицах 10.

1) Радио

Таблица 10

Рекламная компания на Европа Плюс

Программа	Время выхода	Спонсорский пакет	Стоимость в рублях
Новости дня-1(44 выхода в неделю)	По будням:7-00,9-00,11-00,13-00,15-00,17-00,19-00суббота 12-00,14-00,16-00,18-00,20-00воскресение 12-00,14-00,18-00,20-00	Упоминание спонсора в начале программы, ролик до 30 сек. в конце программы	25000 рублей в неделю

Стоимость на три месяца составит:

25000*12-25%=300000-75000=225000 рублей

25% - скидка при заказе на более 170 выходов рекламы.

В нашем случае 360 выходов.

2) Периодика

Площадь текстовой рекламы определяется из расчёта 250 печатных знаков на 16 кв.см. Выбирается блок 8х8, т.е. 64 кв.см. Стоимость на три месяца составит:

15950*12-12%=191400-22968=168432;

12% - скидка на размещение рекламы в 8-15 номерах.

В нашем случае 12 номеров.

3) Щиты 6х3

Реклама нашей газеты будет также размещена на щитах района. Выборка месторасположений щитов и стоимость их аренды приведены в таблице 11.

Таблица 11

Щитовая реклама

Месторасположение щита	сторона	свет	Цена на месяц, руб.
Ленина	А.Б	+	11600
Иркутский тр-т	А	+	14500
Смирнова	А.Б	+	11600
Комсомольский пр-т	А.Б	+	11600
Московский тр-т	А.Б	+	10150
Красноармейская	А.	+	10150
Пушкина	А.Б	+	10150
Карла Ильмера	А.	+	12180
Интернациолистов	А.Б	+	10150

Интернациолистов А, В 10150

Стоимость аренды щитов на три месяца составит:

102080*3-10%=306240-30624=275616 рублей

10% - скидка при заказе на размещение на срок более месяца

Широкоформатная печать 12 USD/кв.м.- 27,5*24*15=9990 рублей

Разработка макета 150 USD- 27,5*150=4125 рублей

Итого: 275616+9990+4125=289731 рублей

Второй этап – поддерживающая реклама. Она займёт шесть месяцев и будет включать в себя:

2) Радио FM - Трансляция аудиоролика два раза в день по будням. Расценки приведены в таблице 12.

Таблица 12

Радио-реклама - второй этап

Время выхода	Стоимость выхода в руб	Количество выходов	Скидка в %	Итоговая стоимость, в руб.
8.00 – 12.00	390	240	25%	70200
16.00- 20.00	390	240		70200

Итого: стоимость аудиорекламы составляет 140400 рублей/6 месяцев

Стоимость одной газеты «ИнтерСМИ» будет составлять - 10 рублей. Эта цена составляет от 3% до 0,3% от суммы, которую сможет сэкономить потенциальный покупатель. Так же 10 рублей это круглая сумма, что позволит максимально упростить процесс приобретения газеты для

покупателя и её продажи для продавца. Расценки на модульную рекламу приведены в таблицах 13 и 14.

Таблица 13

Цены на рекламу с 1-го июня 2014

Позиция	Стоимость
2-я стр. обложки 220х290 мм	54 720р.
3-я стр. обложки 220х290 мм	45 600р.
4-я стр. обложки 220х290 мм	59 280р.

Таблица 14

С 1 января 2014 г. цены на рекламу

Позиция	Стоимость
2-я стр. обложки 220х290 мм	64800
3-я стр. обложки 220х290 мм	54000
4-я стр. обложки 220х290 мм	70200

Расценки на дополнительные услуги, а так же размеры скидок указаны в таблице 15 и 16.

Таблица 15

Дополнительная информация для рекламодателей

Разработка индивидуального оригинал-макета	Стоимость в руб.
1 полоса	800
½ полосы и меньший объем	500
Фотосъемка	
В студии 1 кадр	220
На выезде 1 кадр	330

Таблица 16

Размеры скидок на размещение рекламы

Скидка на размещение рекламы	%
2- 4 выхода	5
5 – 8 выходов	8
9 – 12 выходов	12

Ниже отражена информация по техническим требованиям, предъявляемым к рекламным материалам и рекламным носителям.

Таким образом прибыль за модульную рекламу в типографии «ПМБК

принт» составит:

За один месяц 2017 года159600*4=638400 рублей

За один месяц 2018 года189000*4=756000 рублей

Таблица 17

Календарный план работ по проекту

Название этап	Длитель-ность	Дата начала	Дата окончания	Предшес твенник
Подбор менеджера проекта	5 дней	28.05.2017 9:00	01.06.2017 18:00	
Определение регламента проекта	7 дней	04.06.2017 9:00	12.06.2017 18:00	1
Разработка бизнес-плана проекта	5 дней	13.06.2017 9:00	19.06.2017 18:00	2
Согласование бизнес-плана	1 день	20.06.2017 9:00	20.06.2017 18:00	3
Формирование рабочей группы проекта	3 дней	21.06.2017 9:00	25.06.2017 18:00	4
Поиск и заключение контрактов на поставку оборудования	10 дней	26.06.2017 9:00	09.07.2017 18:00	5
Поиск и подбор помещения	15 дней	26.06.2017 9:00	16.07.2017 18:00	5
Проведение ремонтных работ	15 дней	17.07.2017 9:00	06.08.2017 18:00	7
Монтаж оборудования	7 дней	07.08.2017 9:00	15.08.2017 18:00	8
Подбор персонала	23 дней	26.06.2017 9:00	26.07.2017 18:00	5
Обучение персонала	10 дней	27.07.2017 9:00	09.08.2017 18:00	10
Стажировка персонала	3 дней	10.08.2017 9:00	14.08.2017 18:00	11
Контроль полученных знаний, допуск к работе	2 дней	15.08.2017 9:00	16.08.2017 18:00	12
Регистрация дочернего предприятия	7 дней	26.06.2017 9:00	04.07.2017 18:00	5
Получение разрешения и согласований	14 дней	05.07.2017 9:00	24.07.2017 18:00	14
Формирование нормативной базы предприятия	14 дней	05.07.2017 9:00	24.07.2017 18:00	14
Правовое сопровождение и контроль деятельности	14 дней	25.07.2017 9:00	13.08.2017 18:00	16;15
Открытие дочернего предприятия	1 день	17.08.2017 9:00	17.08.2017 18:00	17;9;13

Оценка эффективности хода реализации проекта	7 дней	20.08.2017 9:00	28.08.2017 18:00	18
Расформирование рабочей группы, завершение проекта	1 день	29.08.2017 9:00	29.08.2017 18:00	19

Представленная в таблице 17 последовательность работ разработана для данного проекта индивидуально исходя из стандартов компании и особенностей проекта. Рассмотрим отдельные этапы более подробно и представим их в Приложении 13.

Исходя из данных таблицы 17, построим диаграмму Ганта проекта, на котором представим общую продолжительность работ (Приложение 14). Исходя из сведений о последовательности работ, создадим сетевой график проекта и представим его на Приложение 15. Опираясь на данные о средней заработной плате и результатах реализации предыдущих проектов, рассмотрим ресурсное планирование проекта (Приложение 16).

Успех проекта во многом зависит от грамотного подбора персонала, который полностью ложится на руководителя проекта. Руководитель должен подобрать себе команду с учётом специфики проекта, а так же учитывая личностные характеристики каждого сотрудника. Для слаженной и чёткой работы типографии «ПМБК принт» составлено штатное расписание, отражённое в таблице 18

Таблица 18

Штатное расписание типографии «ПМБК принт»

должность	Кол-во человек	Оклад, рубли	Итого
Руководитель проекта	1	20000	20000
Менеджер направления	3	15000	45000
Менеджер по рекламе	1	12000	12000
Выпускающий редактор	1	13000	13000
печатник	1	5500	5500
верстальщик	1	6500	6500
итого	8		102000

Руководитель проекта отвечает за организацию всей деятельности проекта. В его обязанности входит:

1. Разрабатывать положения, должностные инструкции, системы учёта и контроля.

2. Отвечать за сохранность материальных ценностей,

3. Подбирать кадры (поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания)

4. Соблюдать трудовое законодательство, приказы и инструкции вышестоящих организаций.

Рабочий день руководителя проектов – 5 дней в неделю по 8 часов.

Менеджеры направлений принимаются руководителем проекта по согласованию с руководителем службы по работе с персоналом издательства «ПМБК принт». Менеджеры направлений отвечают за своевременный и точный сбор информации по товарам своего направления. Рабочий день менеджеров направлений – 5 дней в неделю по 8 часов. Менеджер по рекламе также принимается руководителем проекта по согласованию с директором по маркетингу .

Менеджер по рекламе занимается работой с рекламодателями. График работы менеджера по рекламе – 5 дней в неделю по 8 часов.

Выпускающий редактор обеспечивает выход корпоративного журнала и других материалов. График работы выпускающего редактора – 8 часов 5 дней в неделю.

Выходные дни недели – суббота и воскресенье.

Печатник принимается на работу руководителем проекта. В его обязанности входит печатка тиражей, консолидирование и перераспределение информации, поступающей как из внешних, так и из внутренних источников. График работы печатника – 5 дней в неделю по 8 часов. Верстальщик принимается на работу выпускающим редактором по согласованию с руководителем проекта. Отвечает за вёрстку газеты и подчиняется выпускающему редактору.

Весь персонал типографии получают оклад в установленном размере. Возможные переработки оплачиваются отдельно согласно ТК РФ. В случае большой загруженности, участники проекта могут рассчитывать на получение премии в размере 50% оклада, которая выплачивается ежеквартально.

Типография «ПМБК принт», будет расположена на территории структурного подразделения компании. По адресу: ул. Тверская, д.82. Производственный план данной типографии включает в себя перечень необходимого инвентаря, мебели, оргтехники, а так же расчёт амортизационных отчислений.

В таблице 19 указан перечень мебели для офисного помещения в котором будет находиться типография «ПМБК принт»

Таблица 19

Перечень мебели и инвентаря

Наимен. мебели	Кол-во, шт.	Цена, руб	Итого
Стол 0,8м. х 1,2м.	1	2890	2890
Стол компьютерный	5	4320	21150
Стул «Престиж»	5	1520	7600
Вешалка «Офисная»	1	520	520
Итого			32160

В таблице 20 указан перечень необходимой для функционирования оргтехники и другого оборудования.

Таблица 20

Перечень оборудования

наименование	Кол-во, шт.	Цена, руб.	итого
компьютер	5	27000	135000
Принтер	1	6800	6800
ризограф	1	32000	32980
телефон	5	980	980
итого			149900

3.3. Экономическое обоснование маркетингового плана

Проведем расчет стоимости проекта. Для этого проведем расчет необходимых для реализации проекта ресурсов. Для реализации проекта

затраты на маркетинг составят 289731 рублей. Затраты на материалы и оборудование составят 182060 рублей. Затраты на оплату труда составят 520000 рублей, кроме того сопутствующие затраты на реализацию проекта составят 480609 рублей, затраты в резервном фонде (риски) составят 10% суммы окончательных затрат и составляют 163600 рублей. Таким образом, созданием предприятия ПМБК – принт, компания ПМБК реализует проект стоимостью 1636000 рублей за 90 дней. После реализации проекта планируется получение прибыли в размере 803175 рублей, кроме того достижение не материальных выгод за счет повышения оперативности полиграфической печати для собственных нужд. По итогам 2011 года компания получила чистую прибыль в размере 64,8 млн. рублей, по итогам 2012 ожидаемая прибыль с учетом результатов проекта составят 66,7 млн.рублей, таким образом мы можем установить. Что предлагаемый проект является прибыльным.

Для анализа экономической эффективности проекта необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Определить основные исходные данные для экономической оценки проекта: переменные и постоянные затраты и выручку в месяц, потребность в инвестициях, финансовые издержки;

2. Составить план доходов и расходов предприятия с учетом дисконтирования, на основании которого построить финансовый профиль проекта, рассчитать индекс доходности, определить срок окупаемости проекта;

3. Рассчитать точку безубыточного объема реализации продукции и индекс доходности.

Исходя из этого планируемый тираж составит:

а) июнь-ноябрь 2017г. – 10000 экземпляров в неделю

б) декабрь 2017г. – август 2018г. – 14000 экземпляров в неделю

в) сентябрь 2018г. – декабрь 2018г. – 17500 экземпляров в неделю

Переменные затраты:

– транспортные расходы (принимаем в размере 1% от стоимости печати газеты),

- расходы на производство

- Стоимость печати принимаем 109000 рублей за 10000 экземпляров,124000 рублей за 14000 экземпляров, 136000 рублей за 17500 экземпляров.

Сюда входит – стоимость основных материалов, зарплата персонала типографии, фотовывод плёнок и т. п., затраты на рекламу, зарплата основных рабочих.

К основным показателям экономической оценки относят:

а) Абсолютную сумму прибыли;

б) Относительную величину прибыли (дохода) на единицу вложенного капитала (рентабельность проекта или индекс доходности);

в) Срок окупаемости инвестиций.

Абсолютная величина прибыли зависит от расчетного периода времени (срока жизни проекта). При оценке проекта за срок жизни принимается или срок службы оборудования, или период времени, ограниченный контрактами (например, на поставку продукции или договорами аренды и др.).

Особенностью инвестиционных программ и проектов является временной разрыв между вложением капитала (инвестированием) и получением прибыли (дохода).Для обеспечения сопоставимости стоимости денег в разные периоды времени, используют метод дисконтирования, то есть пересчет будущих поступлений и затрат в текущий базовый масштаб цен.

Чистый дисконтированный доход в t-том году в современном масштабе цен определяется по формуле (3.1):

$ЧДД^{тм} = (Р^{тм})/(1+К^{тм})^{тм}$, (3.1.) где

Где $Р^{тм}$ – чистый денежных поток за t-тый год;

$К^{тм}$ – коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле (3.2):

$K^{TM} = 1/(1+E)^{TM}$ (3.2)

где Е – ставка сравнения, учитывающая инфляционное обесценение денег и фактор риска, в настоящем дипломном проекте принимается равной ставке = 16%;

ТМ – промежуток времени от начала реализации проекта до расчетного года.

Расчет чистого денежного потока представлен в виде плана доходов и расходов таблице 19 Расчет приведен на 2011 год с разбивкой по месяцам. Доходы делим на доход от продаж самой газеты и на доход от продажи рекламных площадей в ней.

По данным этого плана (отчёта) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности с тем, что бы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Просуммировав данные по всем товарам и услугам фирмы, можно оценить ожидаемую суммарную прибыль фирмы.

Задача документа показать, как будет формироваться и изменятся прибыль в течение первого года – помесячно и далее в расчёте на год.

Как видно из таблицы 21, доходы начинают превышать расходы на четвёртом месяце срока жизни проекта, а покрытие издержек, связанных с рекламной компанией, происходит примерно в начале восьмого месяца срока жизни проекта.

Таблица 21

План доходов и расходов на 2017 год

показатели	**годы**	
	1	**2**
	Цена (т.р.)	Цена (т.р.)
Объём производства, шт.	296000	728000
Доход от продаж газеты	2 560 000	7 728 000
Доход от продаж рекламы	3 830 400	9 072 000
Общий доход	6 390 400	16 800 000
Переменные затраты, в т.ч.	4 894 171	7 088 414
затраты на производство	3 112 000	6 144 000
Затраты на рекламу	1 231 051	102 974
зарплата основных рабочих	520 000	780 000

Постоянные затраты	234 930	385 561
Производственная себестоимость	5 129 101	7 473 975
Коммерческие расходы	25 645	37 370
Полная себестоимость	5 154 746	7 511 344
Прибыль до уплаты налога	1 235 654	9 326 025
Налог на прибыль,20%	432 479	3 264 108
Чистая прибыль.	803 175	6 061 917

Столь быстрый рост прибыли, а, как следствие, и окупаемости проекта, возможен только в случае, если наши экспертные оценки в точности совпадут с реалиями рынка. При наихудшем варианте развития событий срок окупаемости может увеличиться в 1,5 раза. Стабильное положение проекта на рынке возникнет, когда доход от продаж газеты в среднем будет равен полной себестоимости, а доход от продажи рекламных площадей газеты «Сам-Сам» будет отписываться на прибыль. Стоимость модульной рекламы будет увеличиваться исходя из роста тиража и объёма предоставляемой информации.

Важнейшей частью анализа на основе системы директ-костинг выступает изучение взаимосвязи объёма производства, себестоимости и прибыли.

Таблица 22

План доходов и расходов на 2017 и 2018 год, (руб.)

Показатели	№ строки	Значения
Выручка от продаж, тыс. руб.	1	6 390,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2	803,175
Переменные затраты в себестоимости, тыс. руб.	3	4 894,171
Постоянные затраты, тыс. руб.	4	234,930
Маржинальный доход, тыс. руб.	5	1 038,105
Доля постоянных затрат в себестоимости продукции, %	6	4,58
Доля маржинального дохода в объёме реализации, %	7	16,24
Порог рентабельности, тыс. руб. (стр.4/стр.7*100)	8	1 446,613

Определим критическую продажную цену газеты на 2017 год по формуле (3.3):

Ц = Зпост./К+Зперем. (3.3)

где Ц – критическая продажная цена,

З пост. – постоянные затраты,

К – Количество выпущенной продукции в натуральных единицах

З перем. – переменные затраты

Ц=234930/296000+4894171=0,04 рубля

Т.е. в нашем случае, выручка полученная за 2018 год будет покрывать сделанные затраты даже в случае снижения отпускной цены до 4 копеек за номер.

В таблице 22 представлен расчёт маржинального дохода, порога рентабельности и запаса финансовой прочности проекта за 2019 год.

Расчёт финансовых показателей за 2019 год

Критический объём производства (или порог рентабельности) зависит от величины постоянных расходов предприятия, переменных затрат и продажной цены. Воздействуя на перечисленные факторы, предприятие управляет суммой прибыли. В нашем конкретном случае очень маленькая доля постоянных затрат в себестоимости продукции, поэтому запас финансовой устойчивости очень большой. Это связано с тем, что в дипломной работе разрабатывается бизнес-план отдельного проекта, реализуемого силами целого издательства, а не отдельного предприятия. Поэтому не были учтены такие статьи расходов как аренда помещения, затраты на электроэнергию и т.п. типография «ПМБК принт» находится в том же здании, что и издательство. На практике в издательском

В таблице 23 рассчитывается чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость.

Таблица 23

Расчёт ЧДД и ЧТС

Год	Капитальные затраты	Коэффициент дисконта	Дисконти-рованный доход	Чистый дисконтированный доход	Чистая текущая стоимость
1-й	895 738	0,862	692 337	- 79 789	-79 789
2-й		0,730	4 425 199	4 425 199	4 345 410
итого			5 117 536	4 345 410	

Исходя из данных полученных в таблице определим срок окупаемости и индекс доходности проекта по формуле (3.4):

Ток = х + ЧТСх /ЧДДх-1 (3.4)

где х – последний год, когда ЧТС<0;ЧТСх – значение ЧТС в этом году (без минуса);

ЧДДх-1 – значение ЧДД в следующем (х+1)-м году.

Ток = 1+79 789/4 345 410=1,01 года

Таким образом, проект окупается в начале второго календарного года или на восьмом месяце срока жизни проекта.

Определим индекс доходности (ИД)

ИД = 5 117 736 / 772 126 = 6,62

Так как ИД>1, то по этому показателю проект можно принять к реализации.

Так как каждый новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его осуществлению, то для его успешной реализации необходимо:

а) Выявить соответствующие факторы риска и оценить их значимость.

б) Разработать меры, направленные на избежание и сокращение рисков.

Наиболее рискованным является показатель, который оказывает самое сильное негативное явление на эффективность проекта. Путем экспертной оценки были определены вероятность наступления рисков, а также значимость степени их влияния на деятельность предприятия в таблице 24

Таблица 24

Оценка вероятности наступления рисков

Факторы риска	Вероятность наступления	Опасность	Оценка риска (балл)
Изменение валютного курса рубля	0,05	0,10	0,005
Падение покупательской способности населения	0,20	0,05	0,01
Снижение престижа организации	0,16	0,10	0,016
Изменение государственного регулирования экономики	0,20	0,5	0,1

Недобросовестное отношение сотрудников организации к имуществу	0,02	0,02	0,0004
Увеличение производства у конкурентов	0,02	0,03	0,0006
Просчеты в области маркетинга	0,25	0,50	0,125
Ошибки в подборе кадров	0,10	0,15	0,015
ИТОГО	1,00	1,00	0,182

Риски, балл которых больше 0,10 представляют наибольшую опасность. Остальные риски представляют меньшую опасность и, следовательно, будут менее значимы.

Глубина анализа рискованности дела зависит от конкретного вида деятельности предприятия и масштаба проекта. Главное здесь – не сложность расчётов и на точность вычисления вероятности сбоев, а умение предприятия заранее предугадать все типы рисков, с которыми есть вероятность столкновения, источники этих рисков и момент их возникновения, а за тем разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Для предотвращения рисков или уменьшения их воздействия разработаны следующие мероприятия в таблице.

В процессе деятельности предприятия необходимо выполнять перечисленные мероприятия, в результате чего воздействие рисковых ситуаций будет сведено к минимуму.

Рассмотрим процесс управления данным проектом. Для этого рассмотрим этапы реализации проекта. Внутрифирменным регламентом предусмотрены следующие обязательные этапы: подбор менеджера проекта, определение регламента проекта, оценка эффективности хода реализации проекта.

Таблица 25

Разработка мероприятий, противодействующих рискам

Факторы риска	Мероприятия противодействия
Колебания валютного курса рубля	Так как этот риск представляет одну из наибольших опасностей для реализации проекта – следует пользоваться экспертными

	методами прогнозирования. На основе экспертной оценки (расчетов) в цену реализации продукции закладываются проценты риска инфляции
Изменение методов государственного регулирования экономики	Тщательно изучать экономическую и политическую ситуацию в стране, чтобы заранее принять меры для смягчения воздействия тех или иных государственных нормативно правовых актов
Увеличение производства у конкурентов	Увеличение рекламной компании
Снижение престижа организации	Максимально точно выполнять условия договоров, по возможности идти на компромиссы в отношениях с партнерами
Ошибки в подборе руководящих кадров	Производить тщательный подбор кадров. Пользуясь системой тестирования, определяют все положительные и отрицательные качества, на основе этого осуществляется качественный выбор персонала.
Просчеты в области маркетинга	Проводить достоверные расчеты в маркетинговых исследованиях, пользоваться услугами комитета статистики.

1. Миссией Компании является построение путем слияний и органического роста лидирующей на рынке России и СНГ группы компаний, предлагающей комплексные решения бизнес-задач предприятий различных отраслей и масштабов средствами современных информационных технологий.
2. В рамках проведенного исследования, было установлено наличие стратегического плана развития компании ООО «ПМБК» и его соответствие реальному положению предприятия.
3. В рамках реализации стратегических целей предприятия планируется создать дочернее предприятие, осуществляющее полиграфическую деятельность как для нужд предприятия, так и для сторонних заказчиков.
4. Представлен разработанный бизнес-план мини типографии, обоснована эффективность реализации данного проекта.

5. Произведена оценка рисков проекта и разработаны мероприятия противодействия им.
6. Также в данной главе рассмотрены вопросы управления данным проектом с применением календарного и сетевого планирования.

Заключение

Маркетинг — это деятельность, способствующая получению предприятием прибыли за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения потребностей потребителей. Связь между системой маркетинга и планированием носит активный, двусторонний характер. Цели маркетинговой деятельности оказывают решающее воздействие на характер, временной горизонт и на систему планирования. Вместе с тем реализация маркетинговой деятельности в определенной последовательности осуществляется во взаимоувязке с комплексной программой (планом) маркетинга.

Планирование в маркетинге направлено на решение следующих главных проблем:

- определение целей (например, дифференциация товаров с учетом выбранных сегментов рынка, освоение новых товаров или рынков, решение проблемы конкурентоспособности и др.), а также основных принципов и критериев оценки самого процесса планирования;

- формирование структуры и резервов частных планов, характера их взаимной связи (например, увязка планов реализации товаров на отдельных сегментах рынка, сбытовой и производственной деятельности зарубежных отделений и филиалов и т. д.);

- определение характера исходных данных, необходимых для планирования (состояние и перспективы рынка, текущие и предполагаемые в перспективе потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогнозные данные об изменении товарной структуры внешних рынков и т. п.);

- определение общей организации процесса и рамок планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

Маркетинговый план — результат систематического, творческого, но в то же время структурированного процесса, призванного определить новые

возможности и потенциальные риски, которые необходимо учесть в процессе формирования операционных целей. Выработка маркетингового плана — это комплексный процесс, и каждый шаг его предполагает некую структуру, благодаря которой план из абстрактной информации и отвлеченных идей превращается в документ, имеющий практическую ценность, который сотрудники компании могут понять и оценить и на основе которого они будут действовать.

Объектом исследования выступает ООО «ПМБК». Компания ООО «ПМБК», входящая в Группу компаний «Систематика», с 1991 г. работает в области информационных технологий и занимает лидирующее положение на российском рынке консалтинга и ИТ-сервисов. Деятельность компании направлена на повышение эффективности бизнеса предприятий средствами информационных технологий. Компетенция компании ПМБК включает решения в следующих областях: планирование и совершенствование деятельности предприятия, в том числе управление финансами, управление производством, снабжением, сбытом, складом, управление персоналом, отношениями с клиентами; управление ИТ и системная интеграция.

Среди показателей, исключительно хорошо характеризующих финансовое положение и результаты деятельности ООО «ПМБК», можно выделить такие:

– на последний день анализируемого периода значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами можно характеризовать как очень хорошее;

– рост рентабельности продаж;

– за 2015 год получена прибыль от продаж (47 965 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+46 715 тыс. руб.);

– чистая прибыль за последний год составила 9 705 тыс. руб. (+82 842 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);

– рост прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) на рубль выручки ООО «ПМБК».

Положительно характеризующим финансовое положение организации показателем является следующий – чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины.

В работе представлена общая характеристика предприятия и проекта, анализ рынка и план маркетинга, план производства и финансовый план деятельности предприятия. Расчеты представлены в разрезе по месяцам в течение 2017 и 2018 года. Такое представление информации необходимо для выявления возможного дефицита денежных средств в начале реализации проекта, что невозможно отследить при укрупненном представлении расчетов.

В разделе по организационному и маркетинговому обоснованию проекта был проведен анализ положения дел в отрасли, на основании которого сделан вывод перспективности данной сферы деятельности и, следовательно, о возможности вложения в нее средств.

При анализе рынка сбыта продукции был определен круг потребителей продукции. Анализ конкуренции позволил выявить отсутствие прямых конкурентов да данном сегменте рынка.

Так как типография «ПМБК принт» является проектом компании, то под него используются производственные и административные площади, имеющиеся у компании в наличии, поэтому производственный план не занимает много места.

В финансовом плане определены значения технико-экономических показателей проекта, необходимых для расчетов показателей эффективности проекта. Для оценки проекта были составлены план доходов и расходов, исходя из которого была рассчитана абсолютная прибыль предприятия за 2 года – 6 865092 руб. Оценка эффективности проекта показала, что проект окупится за 8 месяцев, индекс доходности за 2 года составляет 6,62, то есть

проект является прибыльным. В результате рассмотрения рисковых ситуаций был разработан ряд противодействующих мероприятий.

В работе также особое место заняло планирование управления проектом, так использовались календарное и сетевое планирование. Рассмотрены необходимые для реализации проекта ресурсы.

Таким образом, были решены все поставленные в начале исследования задачи, и соответственно достигнута цель работы.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)// Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398;

2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015)// «Собрание законодательства РФ», 29.01.1996, N 5, ст. 410

3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016)// «Собрание законодательства РФ», 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3448

4. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. – 524 с.

5. Алексунин, В.А., Родигина, В.В. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К «, 2011. – 214 с.

6. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381 с.

7. Борушко, Н. В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н. В. Борушко. - Минск: БГТУ, 2012. - 306 с.

8. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 671 с.

9. Гуров, Ф. Н. Продвижение бизнеса в Интернет: все о PR и рекламе в сети / Гуров Филипп Никитич. – М.: Вершина, 2011. – 136 с.

10. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 253 с.

11. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник для бакалавров / под ред. В. В. Трофимова. - 4-е изд., перераб, и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 542 с.

12. Казущик, А. А. Основы маркетинга: учебное пособие / А. А. Казущик. - Минск: Беларусь, 2011. - 246 с.

13. Карпеко, О. И. Промышленный маркетинг: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / О. И. Карпеко. – Минск: БГЭУ, 2010. – 414 с.

14. Кобелев, О. А. Электронная коммерция: учебное пособие для студентов / О. А. Кобелев. - Москва: Дашков и К°, 2011. – 682 с.

15. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.

16. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – 303 с.

17. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - Москва: Дашков и К°, 2011. – 543 с.

18. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Мир книг, 2012. - 479 с.

19. Маркетинг: [перевод с английского] / Роман Хибинг, Скотт Купер. – Москва: Эксмо, 2010. – 846 с.

20. Маркетинг: теория и практика: учеб.пособие для бакалавров / под общ. ред. С. В. Карповой. - М. : Издательство Юрайт, 2013. - 408 с.

21. Маркетинг: учебник для бакалавров / под ред. Н. М. Кондратенко. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2014. - 542 с.

22. Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.

23. Маркетинг: учебник для экономических вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 548 с.

24. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность / [И. М. Синяева и др.]. - Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. - 383 с.

25. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 «Менеджмент» / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2010. – 420 с.

26. Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов / Т. Г. Зорина, М. А. Слонимская. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2010. – 410 с.

27. Маркетинговые коммуникации: учебник: для высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – Москва: Дашков и К°, 2011. – 323 с.

28. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 381 с.

29. Под ред. Ашманова, И.С., Иванова, А. А. Продвижение сайта в поисковых системах. – М.: ООО « И.Д. Вильямс», 2014. – 304 с.: ил.

30. Прокшина, Т. П. Маркетинг: учебное пособие / Т. П. Прошкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.

31. Райт, Дж. Блог-маркетинг. Новый революционный путь увеличения продаж, усиления потенциала бренда и достижения выдающихся результатов в бизнесе / Джереми Райт; [пер. с англ., ред. Ю.А. Логинова]. – М.: Эксмо, 2013. – 272 с.: ил. – (В духе времени).

32. Реклама и связи с общественностью : учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. Л. Жильцов. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 552 с.

33. Управление маркетингом: [учебник для вузов: перевод с английского] / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Лидер, 2010. – 832 с.

34. Холмогоров, В. Интернет-маркетинг. Краткий курс.2-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 272 с.

35. Особенности маркетинга в сети internet [электронный ресурс]: http://hr-portal.ru/article/marketingovye-kommunikacii-v-internete-osobennosti-internet-marketinga

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Актив баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	27,00	25,00	23,00
Результаты исследований и разработок	1120	910,00	0,00	0,00
Нематериальные поисковые активы	1130	0,00	0,00	0,00
Материальные поисковые активы	1140	0,00	0,00	0,00
Основные средства	1150	78 030,00	17 202,00	18 243,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,00	0,00	0,00
Долгосрочные финансовые вложения	1170	3 064,00	3 052,00	3 052,00
Отложенные налоговые активы	1180	0,00	5 375,00	9 478,00
Прочие внеоборотные активы	1190	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I	**1100**	**82 031,00**	**25 654,00**	**30 796,00**
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	397 532,00	398 734,00	499 956,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	212,00	75,00	7 388,00
Дебиторская задолженность	1230	29 373,00	37 588,00	126 622,00
в том числе долгосрочная дебиторская задолженность	1231			
Финансовые вложения	1240	62 536,00	74 804,00	375,00
Денежные средства	1250	5 097,00	2 861,00	2 830,00
Прочие оборотные активы	1260	26 364,00	2 380,00	422,00
Итого по разделу II	**1200**	**521 114,00**	**516 442,00**	**637 593,00**
Баланс	**1600**	**603 145,00**	**542 096,00**	**668 389,00**

Приложение 2

Пассив баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	55 658,00	55 658,00	55 658,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	1340	15 911,00	15 911,00	15 911,00
Добавочный капитал	1350	312 896,00	312 896,00	312 896,00
Резервный капитал	1360	100,00	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-75 882,00	-149 019,00	-139 341,00
Итого по разделу III	**1300**	**308 683,00**	**235 546,00**	**245 224,00**
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,00	3 740,00	12 734,00
Резервы под условные обязательства	1430	0,00	0,00	0,00
Прочие долгосрочные пассивы	1450	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	**1400**	**0,00**	**3 740,00**	**12 734,00**
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	86 107,00	131 934,00	167 258,00
Кредиторская задолженность	1520	208 355,00	170 877,00	243 173,00
Доходы будущих периодов	1530	0,00	0,00	0,00
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	0,00	0,00	0,00
Прочие краткосрочные пассивы	1550	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	**1500**	**294 462,00**	**302 811,00**	**410 431,00**
Баланс	**1700**	**603 145,00**	**542 097,00**	**668 389,00**

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

Наименование показателя	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка	2110	304 968,00	283 851,00	349 867,00
Себестоимость продаж	2120	-216 733,00	-195 714,00	-240 961,00
Валовая прибыль (убыток)	**2100**	**88 235,00**	**88 137,00**	**108 906,00**
Коммерческие расходы	2210	-9 103,00	-7 908,00	-2 326,00
Управленческие расходы	2220	-67 858,00	-78 979,00	-58 615,00
Прибыль (убыток) от продаж	**2200**	**11 274,00**	**1 250,00**	**47 965,00**
Прочие доходы и расходы				
Доходы от участия в других организациях	2310	0,00	74 785,00	0,00
Проценты к получению	2320	0,00	2 968,00	0,00
Проценты к уплате	2330	-8 907,00	-11 933,00	-26 172,00
Прочие доходы	2340	33 126,00	6 229,00	83 925,00
Прочие расходы	2350	-34 716,00	-148 011,00	-87 279,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	**2300**	**777,00**	**-74 712,00**	**18 439,00**
Текущий налог на прибыль	2410	-238,00	-60,00	-1 600,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0,00	-3 740,00	-8 994,00
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0,00	5 375,00	4 130,00
Прочее	2460	0,00	0,00	-2 270,00
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	**2400**	**539,00**	**-73 137,00**	**9 705,00**
Справочно				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0,00	0,00	0,00
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0,00	0,00	0,00
Совокупный финансовый результат периода	2500	0,00	-73 137,00	9 678,00
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,00	0,00	0,00
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,00	0,00	0,00

Приложение 4

Форма №4 Отчёт о движении денежных средств, тыс. руб.

Показатель	Код	2013	2014	2015
Денежные потоки от текущих операций				
Поступило денежных средств – всего, в том числе:	4110	349 626	315 116	321 942
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	308 144	302 749	315 684
Арендные платежи, лицензионные платежи, гонорары, комиссионные платежи	4112	41 108		
От перепродажи финансовых вложений	4113			
Прочие поступления	4119	374	12 367	6 258
Платежи – всего, в том числе:	4120	572 238	383 874	341 530
Поставщикам (подрядчикам) за сырьё, материалы, работы, услуги	4121	381 643	184 586	160 834
В связи с оплатой труда работников	4122	102 927	109 582	96 500
Процентов по долговым обязательствам	4123	8 907	11 933	23 477
Налога на прибыль организаций	4124	2 922	2 390	2 166
Прочие платежи	4129	75 839	75 383	58 553
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-222 612	-68 758	-19 588
Денежные потоки от инвестиционных операций				
Поступления – всего, в том числе:	4210	289 738	16 031	2 084
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	211 602		
От продажи акций других организаций (долей участия)	4212			
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	70 990	15 868	
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	7 146	163	
Прочие поступления	4219			2 084
Платежи – всего, в том числе:	4220	94 029	44 688	15 105

В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221		44 688	14 805
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222			
В связи с приобретением долговых бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	83 400		300
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224			
Прочие платежи	4229	10 629		
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	195 709	-28 657	-13 021
Денежные потоки от финансовых операций				
Поступления – всего, в том числе:	4310	196 870	240 169	235 938
Получение кредитов и займов	4311	196 870	240 129	235 938
Денежных вкладов собственников (участников)	4312			
От выпуска акций, увеличения долей участия	4313			
От выпуска облигаций, векселей, и других долговых ценных бумаг и др.	4314			
Прочие поступления	4319		40	
Платежи – всего, в том числе:	4320	167 219	144 904	203 339
Собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321			
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322			
В связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323			
Прочие платежи	4329	167 219	144 904	203 339
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	29 651	95 265	32 599
Сальдо денежных потоков за отчётный период	4400	2 748	-2 150	-10
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчётного периода	4450	921	3 669	1 519
Остаток денежных средств и денежных	4500	3 669	1 519	1 509

эквивалентов на конец отчётного периода				
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490			

Приложение 5

Изменения в активе баланса

Актив	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста	Удельного веса
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	27,00	25,00	-2,00	-7,41 %	0,00%
Результаты исследований и разработок	910,00	0,00	-910,00	-100,00 %	-0,15 %
Нематериальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Материальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Основные средства	78 030,00	17 202,00	-60 828,00	-77,95 %	-9,76 %
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Финансовые вложения	3 064,00	3 052,00	-12,00	-0,39 %	0,05%
Отложенные налоговые активы	0,00	5 375,00	5 375,00	-100,00 %	0,99%
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Итого по разделу I	**82 031,00**	**25 654,00**	**-56 377,00**	**-68,73 %**	**-8,87 %**
II. Оборотные активы					
Запасы	397 532,00	398 734,00	1 202,00	0,30%	7,64%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	212,00	75,00	-137,00	-64,62 %	-0,02 %
Дебиторская задолженность	29 373,00	37 588,00	8 215,00	27,97%	2,06%
Финансовые вложения	62 536,00	74 804,00	12 268,00	19,62%	3,43%
Денежные средства	5 097,00	2 861,00	-2 236,00	-43,87 %	-0,32 %
Прочие оборотные активы	26 364,00	2 380,00	-23 984,00	-90,97 %	-3,93 %
Итого по разделу II	**521 114,00**	**516 442,00**	**-4 672,00**	**-0,90 %**	**8,87%**
Баланс	**603 145,00**	**542 096,00**	**-61 049,00**	**-10,12 %**	**0,00%**

Приложение 6

Структура пассива баланса

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал	1310	9,23%	10,27%	8,33%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0,00%	0,00%	0,00%
Переоценка внеоборотных активов	1340	2,64%	2,94%	2,38%
Добавочный капитал	1350	51,88%	57,72%	46,81%
Резервный капитал	1360	0,02%	0,02%	0,01%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-12,58%	-27,49%	-20,85%
Итого по разделу III	**1300**	**51,18%**	**43,45%**	**36,69%**
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	0,00%	0,00%	0,00%
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,00%	0,69%	1,91%
Резервы под условные обязательства	1430	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие долгосрочные пассивы	1450	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу IV	**1400**	**0,00%**	**0,69%**	**1,91%**
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	14,28%	24,34%	25,02%
Кредиторская задолженность	1520	34,54%	31,52%	36,38%
Доходы будущих периодов	1530	0,00%	0,00%	0,00%
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие краткосрочные пассивы	1550	0,00%	0,00%	0,00%
Итого по разделу V	**1500**	**48,82%**	**55,86%**	**61,41%**
Баланс	**1700**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Приложение 7

Изменения пассива баланса

Пассив	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста	Удельного веса
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	55 658,00	55 658,00	0,00	0,00%	1,04%
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Добавочный капитал	312 896,00	312 896,00	0,00	0,00%	5,84%
Резервный капитал	100,00	100,00	0,00	0,00%	0,00%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-75 882,00	-149 019,00	-73 137,00	96,38%	-14,91 %
Итого по разделу III	**308 683,00**	**235 546,00**	**-73 137,00**	**-23,69 %**	**-7,73 %**
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Отложенные налоговые обязательства	0,00	3 740,00	3 740,00	-100,00 %	0,69%
Прочие долгосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Итого по разделу IV	**0,00**	**3 740,00**	**3 740,00**	**-100,00 %**	**0,69%**
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	86 107,00	131 934,00	45 827,00	53,22%	10,06%
Кредиторская задолженность	208 355,00	170 877,00	-37 478,00	-17,99 %	-3,02 %
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Резервы предстоящих расходов и платежей	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Прочие краткосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00	0	0,00%
Итого по разделу V	**294 462,00**	**302 811,00**	**8 349,00**	**2,84%**	**7,04%**
Баланс	**603 145,00**	**542 097,00**	**-61 048,00**	**-10,12 %**	**0,00%**

Приложение 8

Агрегированный баланс

Актив	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста	Удельного веса
Внеоборотные активы	**82031**	**25654**	**-56377**	**-68.73%**	**-8,87 %**
Оборотные активы	**521114**	**516442**	**-4672**	**-0.9%**	**8,87%**
Запасы и затраты	397744	398809	1065	0.27%	7,62%
Краткосрочная дебиторская задолженность	29373	37588	8215	27.97%	2,06%
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	67633	77665	10032	14.83%	3,11%
Прочие оборотные активы.	26364	2380	-23984	-90.97%	-3,93 %
Баланс	**603145**	**542096**	**-61049**	**-10.12%**	**0,00%**
Пассив					
Собственный капитал	**308683**	**235546**	**-73137**	**-23.69%**	**-7,73 %**
Долгосрочные пассивы	**0**	**3740**	**3740**	**0**	**0,69%**
Займы и кредиты	0	0	0	0	0,00%
Прочие долгосрочные пассивы	0	3740	3740	0	0,69%
Краткосрочные пассивы	**294462**	**302811**	**8349**	**2.84%**	**7,04%**
Займы и кредиты	86107	131934	45827	53.22%	10,06%
Кредиторская задолженность	208355	170877	-37478	-17.99%	-3,02 %
Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0	0	0,00%
Баланс	**603145**	**542097**	**-61048**	**-10.12%**	**0,00%**

Приложение 9

Изменение отчета о финансовых результатах в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом

Наименование	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста	Удельного веса
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка	304 968,00	283 851,00	-21 117,00	-6,92 %	0,00%
Себестоимость продаж	-216 733,00	-195 714,00	21 019,00	-9,70 %	2,12%
Валовая прибыль (убыток)	**88 235,00**	**88 137,00**	**-98,00**	**-0,11 %**	**2,12%**
Коммерческие расходы	-9 103,00	-7 908,00	1 195,00	-13,13 %	0,20%
Управленческие расходы	-67 858,00	-78 979,00	-11 121,00	16,39%	-5,57 %
Прибыль (убыток) от продаж	**11 274,00**	**1 250,00**	**-10 024,00**	**-88,91 %**	**-3,26 %**
Прочие доходы и расходы					
Доходы от участия в других организациях	0,00	74 785,00	74 785,00	-100,00 %	26,35%
Проценты к получению	0,00	2 968,00	2 968,00	-100,00 %	1,05%
Проценты к уплате	-8 907,00	-11 933,00	-3 026,00	33,97%	-1,28 %
Прочие доходы	33 126,00	6 229,00	-26 897,00	-81,20 %	-8,67 %
Прочие расходы	-34 716,00	-148 011,00	-113 295,00	326,35%	-40,76 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	**777,00**	**-74 712,00**	**-75 489,00**	**-9 715,44 %**	**-26,58 %**
Изменение отложенных налоговых активов	0,00	5 375,00	5 375,00	-100,00 %	1,89%
Изменение отложенных налоговых обязательств	0,00	-3 740,00	-3 740,00	-100,00 %	-1,32 %
Текущий налог на прибыль	-238,00	-60,00	178,00	-74,79 %	0,06%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	**539,00**	**-73 137,00**	**-73 676,00**	**-13 669,02 %**	**-25,94 %**
Справочно					
Совокупный финансовый результат периода	0,00	-73 137,00	-73 137,00	-100,00 %	-25,77 %
Базовая прибыль (убыток) на акцию	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0**	**0,00%**
Разводненная прибыль (убыток) на	0,00	0,00	0,00	0	0,00%

акцию					

Приложение 10

Изменение показателей финансово – хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом

Наименование	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста
1. Объем продаж	304 968,00	283 851,00	-21 117,00	-6,92 %
2. Прибыль от продаж	11 274,00	1 250,00	-10 024,00	-88,91 %
3. EBITDA	11 274,00	1 250,00	-10 024,00	-88,91 %
4. Чистая прибыль	539,00	-73 137,00	-73 676,00	-13 669,02 %
5. Рентабельность продаж, %	3,70%	0,44%	-3,26 %	-88,09 %
6. Чистые активы	308 683,00	235 545,00	-73 138,00	-23,69 %
7. Оборачиваемость чистых активов, %	98,80%	120,51%	21,71%	21,98%
8. Рентабельность чистых активов, %	0,25%	-31,72 %	-31,97 %	-12 701,09 %
9. Собственный капитал	308 683,00	235 546,00	-73 137,00	-23,69 %
10. Рентабельность собственного капитала, %	0,17%	-26,88 %	-27,05 %	-15 492,51 %
11. Кредиты и займы	86 107,00	131 934,00	45 827,00	53,22%
12. Финансовый рычаг	95,39%	130,14%	34,75%	36,43%
13. Реинвестированная прибыль	0,00	0,00	0,00	0
14. Коэффициент реинвестирования	0,00	0,00	0,00	0
15. Экономический рост предприятия	0,00	0,00	0,00	0
16. Сумма процентов за кредиты	0,00	0,00	0,00	0
17. Средневзвешенная стоимость капитала	0,00%	0,00%	0,00%	0

Приложение 11

Анализ фин. устойчивости по абс.показателям – изменения

Наименование	31.12.2013	31.12.2014	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста
1. Источники собственных средств	308 683,00	235 546,00	-73 137,00	-23,69 %
2. Внеоборотные активы	82 031,00	25 654,00	-56 377,00	-68,73 %
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	226 652,00	209 892,00	-16 760,00	-7,39 %
4. Долгосрочные обязательства	0,00	3 740,00	3 740,00	0
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	226 652,00	213 632,00	-13 020,00	-5,74 %
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	86 107,00	131 934,00	45 827,00	53,22%
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	312 759,00	345 566,00	32 807,00	10,49%
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	397 744,00	398 809,00	1 065,00	0,27%
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-171 092,00	-188 917,00	-17 825,00	-10,42 %
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-171 092,00	-185 177,00	-14 085,00	-8,23 %
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-84 985,00	-53 243,00	31 742,00	37,35%
12. 3-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации				
12.1. S1	отрицательный	отрицательный	0,00	0
12.2. S2	отрицательный	отрицательный	0,00	0
12.3. S3	отрицательный	0,00	0,00	0
Финансовая	Кризисно	Кризисно	0,00	0

устойчивость предприятия	неустойчивое состояние предприятия	неустойчивое состояние предприятия		

Приложение 12

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
1. Источники собственных средств	308 683,00	235 546,00	245 224,00
2. Внеоборотные активы	82 031,00	25 654,00	30 796,00
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	226 652,00	209 892,00	214 428,00
4. Долгосрочные обязательства	0,00	3 740,00	12 734,00
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	226 652,00	213 632,00	227 162,00
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	86 107,00	131 934,00	167 258,00
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	312 759,00	345 566,00	394 420,00
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	397 744,00	398 809,00	507 344,00
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-171 092,00	-188 917,00	-292 916,00
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-171 092,00	-185 177,00	-280 182,00
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-84 985,00	-53 243,00	-112 924,00
12. 3-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации			
12.1. S1	отрицательный	отрицательный	отрицательный
12.2. S2	отрицательный	отрицательный	отрицательный
12.3. S3	отрицательный	отрицательный	отрицательный
Финансовая устойчивость предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия

Приложение 13

№	название этап	Инициатор этапа	контролирующее лицо	Исполнитель	согласование	краткое содержание работ	результат
1	Подбор менеджера проекта	Совет директоров	Совет директоров	Руководители подразделений	-----	определение компетенций для реализации проекта, требований к руководителю проекта, отбор сотрудника удовлетворяющего требованиям и обладающего компетенциями	найден руководитель проекта
2	Определение регламента проекта	Генеральный директор	Генеральный директор	Руководитель проекта	-----	определение этапов проекта, требований к участникам проекта, определение основных этапов, необходимых ресурсов, порядка взаимодействия подразделений компании для успешной реализации проекта	создан регламент проекта

№	название этап	Инициатор этапа	контролирующее лицо	Исполнитель	согласование	краткое содержание работ	результат
3	Разработка бизнес-плана проекта	Руководитель проекта	Генеральный директор	финансовый отдел	-----	определение бюджета проекта	создан бизнес план
4	Согласование бизнес-плана	Руководитель проекта	Генеральный директор	Генеральный директор, руководитель проекта	-----	корректировка и утверждение бюджета проекта	бизнес-план утвержден
5	Формирование рабочей группы проекта	Руководитель проекта	Генеральный директор	Руководитель проекта	-----	отбор сотрудников, необходимых для реализации проекта	Выбраны: технический, финансовый и юридический консультанты
6	Поиск и заключение контрактов на поставку оборудования	Руководитель проекта	руководитель проекта	Финансовый консультант	технический и юридический консультанты	отбор поставщиков оборудования	заключены договора на поставку оборудования
7	Поиск и подбор помещения	Руководитель проекта	Финансовый консультант	Технический консультанат	юридический консультант	подбор помещения, удовлетворяющая условиям	найдено помещение
8	Проведение ремонтных работ	Руководитель проекта	Финансовый консультант	Технический консультанат		ремонт помещения	помещение готово
9	Монтаж оборудования	Руководитель проекта	руководитель проекта	Технический консультанат		установка и пуско-наладочные работы	оборудование готово к работе
10	Подбор персонала	Руководитель проекта	руководитель проекта	Отдел кадров		размещение вакансий и отбор сотрудников	сотрудники найдены

№	название этап	Инициатор этапа	контролирующее лицо	Исполнитель	согласование	краткое содержание работ	результат
11	Обучение персонала	Руководитель проекта	Отдел кадров	Руководители подразделений, тренинг-менеджеры		теоретическое обучение сотрудников	сотрудники обучены
12	Стажировка персонала	Руководитель проекта	Отдел кадров	полиграфические предприятия по договору		практическое обучение сотрудников	сотрудники отстажированы
13	Контроль полученных знаний, допуск к работе	Руководитель проекта	Отдел кадров	Руководитель проекта, директор дочернего предприятия		проверка заннаий сотрудников, заключение трудовых договоров	персонал готов к работе
14	Регистрация дочернего предприятия	Руководитель проекта	руководитель проекта	Юридический консультант проекта		Регистрация предприятия в ИФНС, ПФР и других фондах, открытие счетов	предприятие зарегистрировано
15	Получение разрешения и согласований	Руководитель проекта	руководитель проекта	Юридический консультант проекта		получение всех необходимых документов	все документы получены
16	Формирование нормативной базы предприятия	Руководитель проекта	директор дочернего предприятия	Юридический консультант проекта	финансовый и технический консультанты	составление должностных инструкций, регламентов, схем бизнес-процессов предприятия	внутриние документы созданы

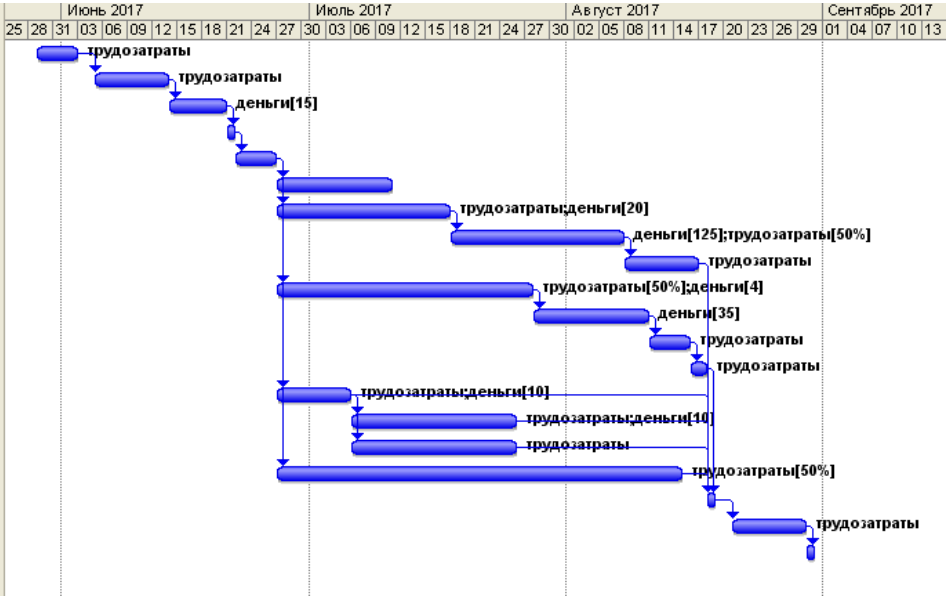
№	название этап	Инициатор этапа	контролирующее лицо	Исполнитель	согласование	краткое содержание работ	результат
17	Правовое сопровождение и контроль деятельности	юридический консультант	руководитель проекта	Юридический консультант проекта		правовая экспертиза заключенных договоров, юридическое сопровождение и контроль деятельности проекта	снижение правовых рисков проекта
18	Открытие дочернего предприятия	Руководитель проекта	Генеральный директор	директор дочернего предприятия		физическое открытие предприятия	предприятие открыто
19	Оценка эффективности хода реализации проекта	Генеральный директор	Совет директоров	Генеральный директор	бухгалтерия, финансовый отдел, аудитор	проверка эффктивности расходования бюджета, правовая экспертиза реализации проекта, оценка простоев, потерь трудозатрат, материальных средств, оценка эффективности рабочй группы, решение о премировании	сделаны выводы и рекомендации по повышению эффективности проекта

№	название этап	Инициатор этапа	контролирующее лицо	Исполнитель	согласование	краткое содержание работ	результат
						членов рабочей группы	
20	Расформирование рабочей группы, завершение проекта	Генеральный директор		Генеральный директор		перевод рабочей группы на прежние места работы	Проект завершен

Приложение 14

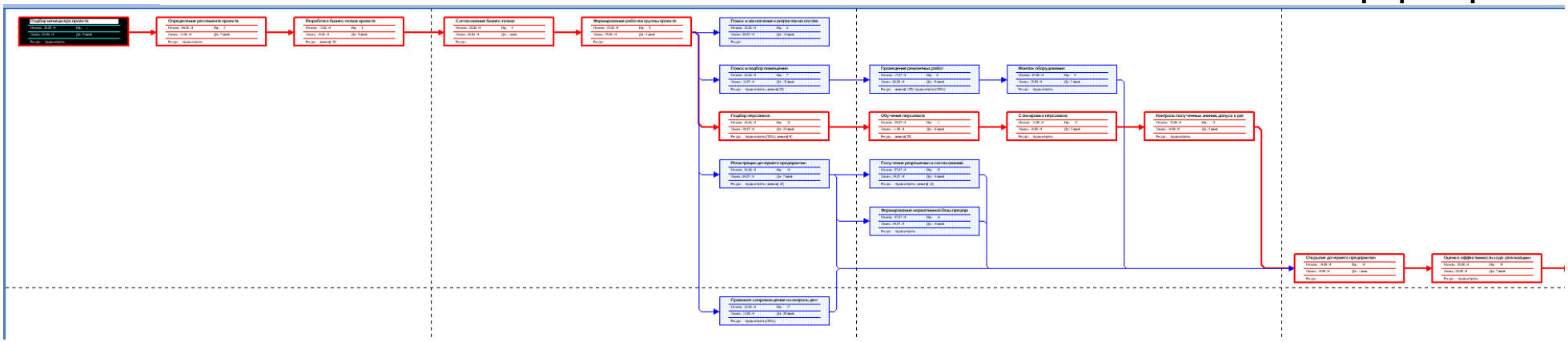
Диаграмма Ганта

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшестве
Подбор менеджера проекта	5 дней	Пн 29.05.17	Пт 02.06.17	
Определение регламента проекта	7 дней	Пн 05.06.17	Вт 13.06.17	1
Разработка бизнес-плана проекта	5 дней	Ср 14.06.17	Вт 20.06.17	2
Согласование бизнес-плана	1 день	Ср 21.06.17	Ср 21.06.17	3
Формирование рабочей группы проекта	3 дней	Чт 22.06.17	Пн 26.06.17	4
Поиск и заключение контрактов на поставку оборудования	10 дней	Вт 27.06.17	Пн 10.07.17	5
Поиск и подбор помещения	15 дней	Вт 27.06.17	Пн 17.07.17	5
Проведение ремонтных работ	15 дней	Вт 18.07.17	Пн 07.08.17	7
Монтаж оборудования	7 дней	Вт 08.08.17	Ср 16.08.17	8
Подбор персонала	23 дней	Вт 27.06.17	Чт 27.07.17	5
Обучение персонала	10 дней	Пт 28.07.17	Чт 10.08.17	10
Стажировка персонала	3 дней	Пт 11.08.17	Вт 15.08.17	11
Контроль полученных знаний, допуск к работе	2 дней	Ср 16.08.17	Чт 17.08.17	12
Регистрация дочернего предприятия	7 дней	Вт 27.06.17	Ср 05.07.17	5
Получение разрешения и согласований	14 дней	Чт 06.07.17	Вт 25.07.17	14
Формирование нормативной базы предприятия	14 дней	Чт 06.07.17	Вт 25.07.17	14
Правовое сопровождение и контроль деятельности	35 дней	Вт 27.06.17	Пн 14.08.17	5
Открытие дочернего предприятия	1 день	Пт 18.08.17	Пт 18.08.17	17;9;13;14;1
Оценка эффективности хода реализации проекта	7 дней	Пн 21.08.17	Вт 29.08.17	18
Расформирование рабочей группы, завершение проекта	1 день	Ср 30.08.17	Ср 30.08.17	19



Приложение 15

Сетевой график проекта



Приложение 16

Ресурсное планирование проекта

