

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук, доцент
К.А. Захарова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ
ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ

38.04.02 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 3 курса
заочной формы обучения

Воронцова Анастасия Алексеевна

Научный руководитель
д-р экон. наук,
доцент

Киселица Елена Петровна

Рецензент
д-р экон. наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Тюменский
индустриальный университет»
директор сервиса и отраслевого
управления

Воронин Александр Владимирович

Тюмень
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	8
1.1. ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ: СТРУКТУРА, ОБЪЕКТЫ, СУБЪЕКТЫ И ВЗАИМОСВЯЗИ.....	8
1.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.....	14
1.3. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	18
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.....	25
2.1. СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ: СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ.....	25
2.2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	29
2.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	37
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНЯТЫХ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ СФЕРЕ.....	47
3.1. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ.....	47
3.2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ АО «ТЮМЕНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ» НА РЫНКЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ УСЛУГ.....	54

3.3. АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕХАНИЗМА И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ДЛЯ АО «ТЮМЕНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ».....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	81
ПРИЛОЖЕНИЯ 1-33.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Полиграфия представляет собой особую отрасль промышленности, предназначенную для удовлетворения потребностей в печатной продукции. Значимость данной отрасли чрезвычайно велика, хотя сама она занимает небольшой удельный вес в формировании внутреннего валового продукта страны. Являясь социально значимой отраслью, полиграфия напрямую зависит от социально-экономической обеспеченности общества и крайне уязвима в периоды экономической нестабильности. Полиграфию представляют государственные и частные газетные, журнальные и книжные издательства, типографии, специализированные торговые предприятия.

Актуальность исследования обусловлена тем, что с каждым годом все больше наблюдается спад производства печатной продукции, продолжается падение объемов печати и существует неопределенность перспективы развития полиграфического производства в современной системе медиа потребления. Все больше полиграфических предприятий становятся банкротами. Поэтому необходимо проведение комплексного исследования для создания стратегических методов и инструментария для обеспечения успешного развития полиграфического предприятия и повышения его финансовых показателей в долгосрочном периоде. Это и определяет актуальность исследуемого вопроса.

Степень изученности проблемы. В отечественной литературе тема освещена фрагментарно. Представлены труды кандидата экономических наук, Коротаевой Ю.В., которая рассмотрела информационные технологии, применяемые на различных этапах антикризисного управления, а также экспертные системы внешнего антикризисного управления и их использование для диагностики скрытой стадии кризиса. Коротаевой Ю.В. была разработана схема антикризисного управления организацией. Кандидатом экономических наук, Соколовой Г.Ю. сформулирован процессно-ориентированный подход к антикризисному управлению предприятием, сущность которого основана на формировании эффективной системы управления бизнесом. Соколовой Г.Ю.

представлена система антикризисного управления, встроенная в общую систему управления предприятием, в виде самостоятельного бизнес-процесса. Теоретические основы по стратегии выживания заложены в трудах таких авторов, как В.А. Гончарук, О. М. Бондарева, И.И. Давлетов, В.П. Черданцев, М.В. Тронина, А.С. Павловский, А.Ф. Ражева, Б. Хендерсон, Е.А. Васечкина, С. П. Байкалов, А.Я. Кибанов, О. Э. Фотина, Е.А. Емельянова, А.Н. Петров, Э. П. Теплов, Д.С. Ажаханова, А.А. Алексеенко, Л.И. Астафьева, А.С. Безносова. Однако в этих работах недостаточно подробно охвачены все этапы антикризисного стратегического управления, отсутствует подробно детализированные методы для предприятий, реализация которых обеспечит им выход из кризиса.

Изложению отдельных теоретических и практических аспектов данной проблемы полиграфической отрасли посвящены работы Г. Н. Воронкова, П.А. Калинина, Б.А., Н. А. Панова, Н. В. Стадниковой.

Цель магистерской диссертации – совершенствование методических подходов по разработке стратегии выживания полиграфических предприятий.

В соответствии с заданной целью в работе поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и практические аспекты деятельности предприятия на рынке полиграфической продукции в современных условиях;
2. Рассмотреть методические подходы к разработке стратегии выживания предприятий в условиях информационной экономики;
3. Усовершенствовать методические подходы по разработке стратегии выживания предприятий, занятых в полиграфической сфере.

Объектом исследования являются предприятия полиграфической отрасли.

Предмет исследования – подходы к формированию антикризисной стратегии предприятий полиграфической отрасли.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили теоретические положения и научные принципы, разработанные ведущими отечественными и зарубежными авторами в области

разработки моделей и методов по стратегии выживания предприятий, теории экономического и логического анализа.

Сформированные элементы научной новизны работы:

1. Усовершенствовано понятие «стратегия выживания» отличающееся от известных комплексностью учета возможностей стабилизации деятельности предприятия с минимальными вложениями и в наиболее короткие сроки.

2. Уточнена схема выбора антикризисной стратегии на основе иллюстрации взаимосвязи между выбором вида антикризисной стратегии и стадией кризиса, в которой находится предприятие.

3. Усовершенствован механизм разработки стратегии выживания предприятий, отличающийся от известных, комплексным подходом и охватом всех этапов процесса антикризисного стратегического управления, а также глубиной проработки и детализации каждого этапа.

Практическая значимость. Предлагаемая стратегия выживания может быть использована как полиграфическими предприятиями, так и любыми другими, которые находятся на разных стадиях кризиса с учетом внесения в механизм изменений, учитывающих специфику работ и региональные особенности каждого предприятия. Данный механизм поможет предприятиям улучшить свое финансовое положение и наладить производственный процесс.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа представлена на 136 страницах, содержит 12 таблиц, 17 рисунков, 33 приложений. Библиографический список содержит 60 источников.

В первой главе «Теоретические и практические аспекты деятельности предприятия на рынке полиграфической продукции в современных условиях» изучена полиграфическая отрасль в целом, ее структура, объекты, субъекты и взаимосвязи, рассмотрены особенности развития рынка полиграфических услуг в условиях информационной экономики, проведен анализ состояния деятельности предприятий полиграфической отрасли в современных условиях.

Во второй главе «Методические подходы к разработке стратегии выживания предприятий в условиях информационной экономики» изучена стратегия выживания, ее сущность и процесс разработки, рассмотрена цифровая трансформация в полиграфической отрасли, изучены методические подходы по разработке стратегии выживания полиграфических предприятий.

В третьей главе «Совершенствование методических подходов по разработке стратегии выживания предприятий, занятых в полиграфической сфере» на примере АО «Тюменский дом печати» усовершенствован механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли, проведен анализ состояния АО «Тюменский дом печати» на рынке полиграфических услуг, проведена апробация предложенного механизма для АО «Тюменский дом печати».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. ПОЛИГРАФИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ: СТРУКТУРА, ОБЪЕКТЫ, СУБЪЕКТЫ И ВЗАИМОСВЯЗИ

Жизнь современного человека невозможно представить без информации. Информация необходима каждому, без нее нельзя ни работать, ни существовать. В наше время средства информации развиваются быстрыми темпами, учитывая, что печатные издания остаются на данный момент востребованными и актуальными. Повсюду людей окружают различные плакаты, баннеры, вывески, в людных местах раздают флаеры и листовки.

Полиграфия – это отрасль промышленности, которая занимается «размножением» различной печатной продукции разными способами.

Полиграфическая отрасль включает в себя три направления. Первое - формные процессы, они необходимы в процессе производства печатных форм. Второе - печатные процессы, их задача, это получить оттиски, которые будут максимально соответствовать оригиналу. Третье направление – послепечатные и отделочные процессы, благодаря которым получают изделия, готовое к использованию. Печатный процесс осуществляется в полиграфических предприятиях, в которых находится печатное оборудование [Стадникова, с. 74].

Полиграфическая отрасль на данный момент времени является довольно развитой отраслью, благодаря ей у предприятий появляется больше возможностей продвигать свой товар на рынке, делая его для заказчика более привлекательнее и практичнее. У полиграфических предприятий с каждым годом расширяется ассортимент, а также сама продукция становится все более качественной и креативной. Сейчас у предприятия можно заказать не только обычные листовки, брошюры и буклеты, но и персонализированные, красочные открытки и календари с логотипами фирм. Благодаря современным достижениям и новому оборудованию, типографии печатают на более качественных материалах, используя при этом различные разнообразные

краски и лаки. Благодаря технологичным машинам можно получить продукцию любого размера и формы.

В настоящее время в сфере полиграфии задействовано около 20 тысяч субъектов рынка. В большей степени это средние и малые полиграфические предприятия — универсальные и специализированные, мини-предприятия, рекламные салоны, агентства и салоны печати. Количество малых предприятий в полиграфии с числом работающих до 50 человек достигает около 90%, в которых основной удельный вес составляют предприятия с численностью до 20 человек.

Рынок прямых потребителей — это отдельные предприятия, которые приобретают полиграфические услуги для непосредственного потребления.

Рынок производителей — это предприятия, приобретающие полиграфические услуги для использования их в дальнейшем производстве.

К рынку производителей относятся:

- малые и средние типографии, имеющие недостаточный парк оборудования по послепечатной доработке, которые заказывают в компании различные услуги по послепечатной обработке тиража;

- малые типографии и издательства, не имеющие собственного оборудования для цветоделения и сканирования, которые приобретают у компании услуги по допечатной подготовке.

Важное место в сегменте прямых потребителей занимают издательства, которые обеспечивают типографии периодическими заказами на изготовление газет и журналов.

Рынок полиграфии включает различные сегменты (с точки зрения потребляемого продукта), различающиеся не только по виду и назначению готовой продукции, но и по технологии производства: такие как, сегмент потребителей газетной продукции, журнальной продукции и каталогов, книжной продукции, упаковочной продукции, этикеточной и рекламной продукции.

В приложении 1 представлена структура полиграфических предприятий.

Рассмотрим некоторые элементы схемы, которые в большей степени затрагивают производственный процесс, а также способствуют продвижению предприятия, в результате привлечения клиентов.

Отдел развития выполняет анализ бизнес-процессов, сбор и обработку информации по вероятным источникам развития предприятия. Осуществляет взаимодействие и сбор информации со всех подразделений, которые тесно связаны с данными процессами. Запрашивает необходимую внутреннюю и внешнюю информацию, формализует и структурирует инновационно-системный потенциал предприятия.

Отдел маркетинга осуществляет функции по обработке, сбору и анализу информации о рынке полиграфических услуг. Взаимодействует со всеми подразделениями в отношении проводимых рекламных мероприятий.

Отдел продаж ведет работу с заказчиками, такую как: взаимодействие с заказчиком, расчет и оформление заказов, контроль за прохождением заказа в производстве. Отдел взаимодействует со всеми клиентскими службами касательно оформления и прохождения заказов, а также предоставляет информацию в финансовые службы и дирекцию предприятия.

Бухгалтерия выполняет функции оперативного бухгалтерского учета хозяйственной деятельности предприятия, составляет бухгалтерскую отчетность, ведет налоговый учет, а также формирует отчетность для целей управленческого учета. Взаимодействует со всеми подразделениями.

Отдел рекламы осуществляет анализ рынка рекламы и рекламной продукции, а также разрабатывает рекламную политику, осуществляет реализацию рекламных мероприятий. Непосредственно связан с отделом маркетинга.

Отдел дизайна участвует в реализации рекламной политики, создает визуальный имидж предприятия и его привлекательность. Разрабатывает и контролирует разработку рекламных материалов, создает новые варианты макетов и оформления продукции, а также тесно взаимодействует с отделом

рекламы и отделом по связям с общественностью. Согласовывает свою деятельность с отделом развития.

Цеха - производственные подразделения, которые осуществляют технологический процесс изготовления полиграфической продукции. Взаимодействуют с директором по производству и отчитываются о выполненных заказах и загруженности оборудования.

В таблице 1.1 представлены основные способы печати.

Таблица 1.1

Основные способы печати

Способы печати	
Глубокая печать	Высокая типографская (книжная) флексография
Трафаретная печать	Плоская печать (ирисовая и тампонная печать, литография)
Цифровая печать	Флексография (флексографическая печать)
Офсетная печать	Тиснение
Шелкографическая печать (шелкография)	Сублимационная печать

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 47]

В таблице 1.2 представлены основные виды печатной продукции.

Таблица 1.2

Основные виды печатной продукции

Виды печатной продукции	
POS-продукция: шелфтокеры, диспенсеры, ценники, мобайлы для торговых точек;	Рекламная и информационная полиграфическая продукция: листовки, красочные буклеты, медиа-карты, афиши, флаера, каталоги, полиграфическая продукция для выставок;
Упаковочные материалы, тара;	Книжно-журнальная печатная продукция;
Календари: настольные, карманные, настенные, корпоративные (с фирменной символикой).	Офисная полиграфия: визитки, самокопирующиеся бланки, блокноты.

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 49]

На рисунке 1.1 представлена структура газетного рынка России.

Проанализировав структуру газетного рынка России, можно сделать вывод, что все газеты находятся примерно в одинаковом процентном диапазоне, но, все же большую долю на рынке занимают Региональные газеты – 38%, далее местные газеты - 34%, и самая маленькая доля приходится на общероссийские газеты – 28%.

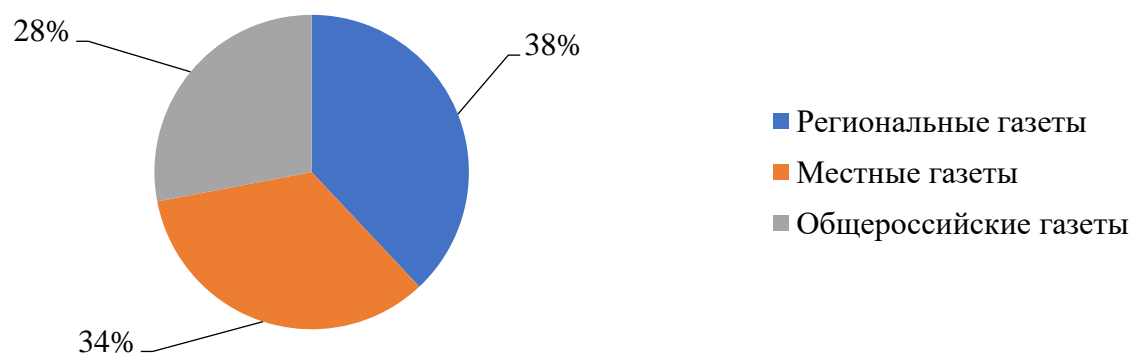


Рис.1.1. Структура газетного рынка России в 2020 году

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 51]

Сегодня на падающем рынке полиграфических работ в сегментах производства печатных СМИ и книжной продукции, когда тиражная политика издающих предприятий изменяется, происходят качественные перемены в структуре полиграфического бизнеса – в организации производства, технологическом оснащении и определении бизнес-решений. В общем объеме полиграфического производства тиражи газет от 3 до 5 тыс. экземпляров составляют более 30%, 10 тыс. экземпляров и выше – не более 3%, в книжном производстве - более 50% из общего перечня выпускаемых наименований печатается тиражом менее одной тысячи экземпляров.

На рисунке 1.2 представлена структура полиграфического рынка по видам продукции в 2020 году.

Проанализировав структуру полиграфического рынка по видам продукции можно сделать вывод, что наибольший процент приходится на печатную продукцию производственно-технического назначения. На газеты

приходится 27%, на прочую печатную продукцию 18%, на журналы 11%, а самое меньшее процентное соотношение занимают книги-9%.

Как бы ни была велика значимость данной отрасли, спад производства книжной и газетно-журнальной продукции в России уже стал реальностью. Если в 1990 году в структуре отечественной полиграфической промышленности того времени выпуск газет составлял 40%, журналов – 17%, а книг – 20%, то в 2020 году, эти показатели составляют 27, 11 и 9% соответственно. Эта специфика наблюдается, как в России, так и во многих других странах.

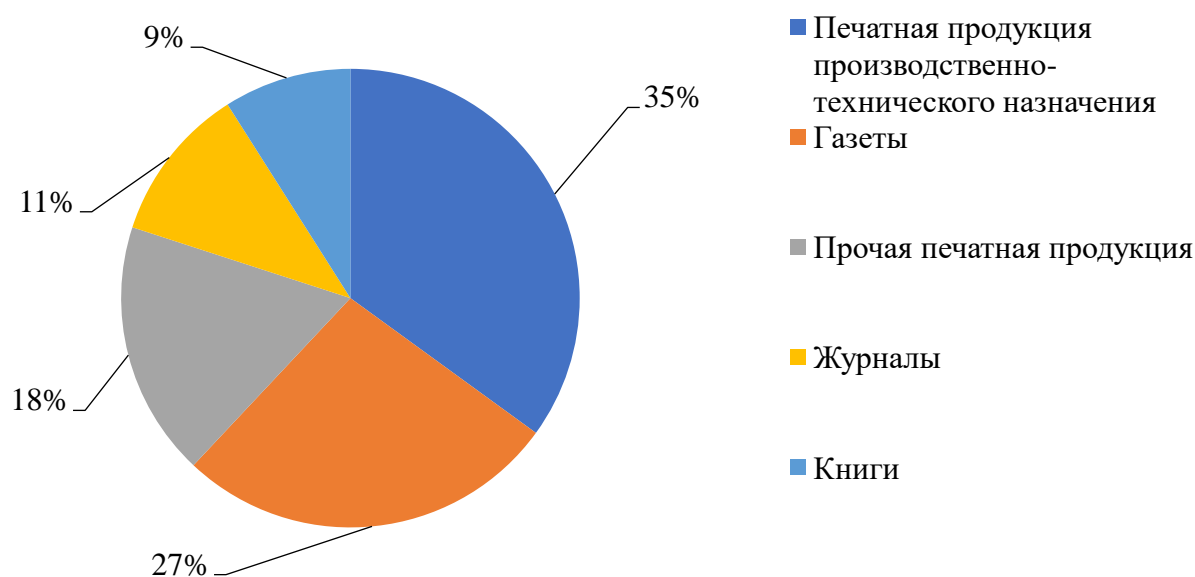


Рис.1.2. Структура полиграфического рынка по видам продукции в 2020 году

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2020, с. 53]

Нарастающие изменения на рынке полиграфических работ создают его участникам задачу выработки новой стратегии развития полиграфического бизнеса. Даже в условиях существующей неопределенности есть свои стратегии инвестирования и наращивания доли рынка, варианты решений, которые помогают минимизировать риски и получать максимальный эффект, в котором на данный момент так нуждаются полиграфические предприятия.

1.2. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Изменения, которые происходят на рынке печатных средств массовой информации за последнее десятилетие, в основном связаны с нарастающим использованием разнообразных цифровых платформ производства и распространения контента. Они влияют на развитие и состояние, как полиграфического производства страны, так и всей его производственной инфраструктуры – изготовление бумаги и картона для печати, оборудования и полиграфических материалов, логистики и сервиса. За последние десять лет отечественная полиграфия подверглась большим изменениям, связанным с быстротой проникновения в полиграфическое производство новых технологий.

Выделим ряд особенностей развития рынка полиграфических услуг в условиях информационной экономики:

1. Активный переход к замещению печати «массовых» тиражей изготовлением индивидуализированной печатной продукции.

Причиной является то, что издатели печатных средств массовой информации и книжной продукции в большей степени концентрируются преимущественно на моделях бизнеса, связанных с использованием электронных каналов распределения контента, мультимедийных систем его производства и передачи, таким образом происходит частичное замещение печатных изданий цифровыми платформами. Данная особенность снижения объемов производства отрицательно сказывается на полиграфических предприятиях

Выпуск газет, книг и журналов в натуральных показателях снижается уже достаточно давно, а определенное увеличение объема полиграфических работ в денежном выражении не оценивает динамику роста производства в полной мере, поскольку отражает в большей степени рост стоимости используемых материалов и услуг. В результате этого полиграфия столкнулась с необходимостью оценки жизненного цикла издательской печатной продукции как минимум в среднесрочной перспективе развития медиапотребления. Данная

информация принципиально важна для типографий при изучении рынков полиграфических услуг, а также при планировании своей деятельности. Кроме того, жизненный цикл продукции – одно из фундаментальных понятий в концепции современного маркетинга.

В таблице 1.3 представлен выпуск газет в Российской Федерации.

Таблица 1.3

Выпуск газет в Российской Федерации

Год	Число изданий	Средний разовый тираж, тыс. экз.	Общий годовой тираж, тыс. экз.	Средний разовый тираж одной газеты, тыс. экз.
2015	10504	203053	7658258	19,3
2016	10051	217192	6844620	21,6
2017	9542	175577	6722708	18,4
2018	8984	157573	6069285	17,5
2019	8503	140150	5457035	16,5
2020	7904	134546	4981532	15,7

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 94]

Отечественная полиграфия более, чем любая другая промышленная отрасль страны, подготовлена к реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Это подтверждается тем, что происходит ускоренное развитие полиграфической техники и технологий, испытывающих на себе мощное влияние электронных средств и технологий передачи информации.

2. Происходят изменения в допечатных процессах - уже нет таких способов печати, как стереотипирование, металлический набор, цинкография и высокий способ печати. Им на смену пришла промышленная цифровая печать, автоматизированное печатное и отделочное оборудование, компьютерные системы управления организацией производства и технологическими процессами, удаленное отслеживания производственного процесса и взаимодействия с заказчиками.

Использование технологий цифровой печати в отечественной полиграфии приняло широкий масштаб, оно изменило организацию производства для выпуска многих видов традиционной печатной продукции, а также стало

стимулом для развития рынка многокрасочной полиграфии. Увеличилась доля более красочных и цветных иллюстраций и других графических материалов в книжных и журнальных изданиях, что инициировало изменения в оформлении печатной листовой продукции. Данные изменения положительно отразились на полиграфических предприятиях, повысили качество продукции, улучшили красочность и оптимизировали процесс создания продукта, что обеспечило поддержание определенного потребительского спроса на эту продукцию.

3. Производство дешевых изданий журнального типа. Произошли заметные изменения за последние годы в сторону печати более дешевых журнальных изданий, что вызвало изменения в секторе производства печатной продукции. Сегодня розничную торговлю журнальной продукцией заполнили кроссворды, журналы по рукоделию, кулинарии, о домашних животных, садоводстве, огородничестве и здоровом образе жизни. Как показала практика, эти издания выпускаются в многокрасочном исполнении, но на более низкосортных бумагах, небольшого объема с креплением на скрепку.

По данным Российской книжной палаты, количество издаваемых журналов, сборников и бюллетеней в стране находится на уровне около 8 тыс. наименований и большинство из них печатается малыми и средними тиражами. В основном это региональные, отраслевые, ведомственные издания, а также журналы краеведческого и рекламного характера. Данная продукция выпускается в различных типографиях во всех российских регионах, оснащенных листовыми многокрасочными машинами для офсетной печати.

Стоит отметить, что в основном возраст читателей журналов приходится на экономически активное население в возрасте 25–45 лет с доходом выше среднего.

Однако, количество читающих российские журналы сокращаются. Вместо этого активно развиваются сайты, создаются социальные сети, мобильные приложения, электронные подписки, интернет-продажи товаров, это в свою очередь служит альтернативой для редакций, создающих журналы, но

мешает полиграфическим предприятиям, которые данные журналы печатают, в результате сокращений тиража.

4. Увеличение числа полиграфических предприятий. За последние десять лет в России появилось немало новых полиграфических предприятий. Помимо предприятий, которые производят газетно-журнальную и книжную продукцию, это многочисленные предприятия по производству упаковки, этикеток, а также цифровые типографии, салоны оперативной полиграфии и рекламно-производственные фирмы. Именно в этих сегментах полиграфии наиболее активно реализуется инвестиционная и инновационная деятельность, создаются эффективные бизнес-модели, а также появляются новые профессии в составе современных производств.

На рисунке 1.3 представлена динамика развития производственных мощностей на рынке полиграфических работ (услуг).

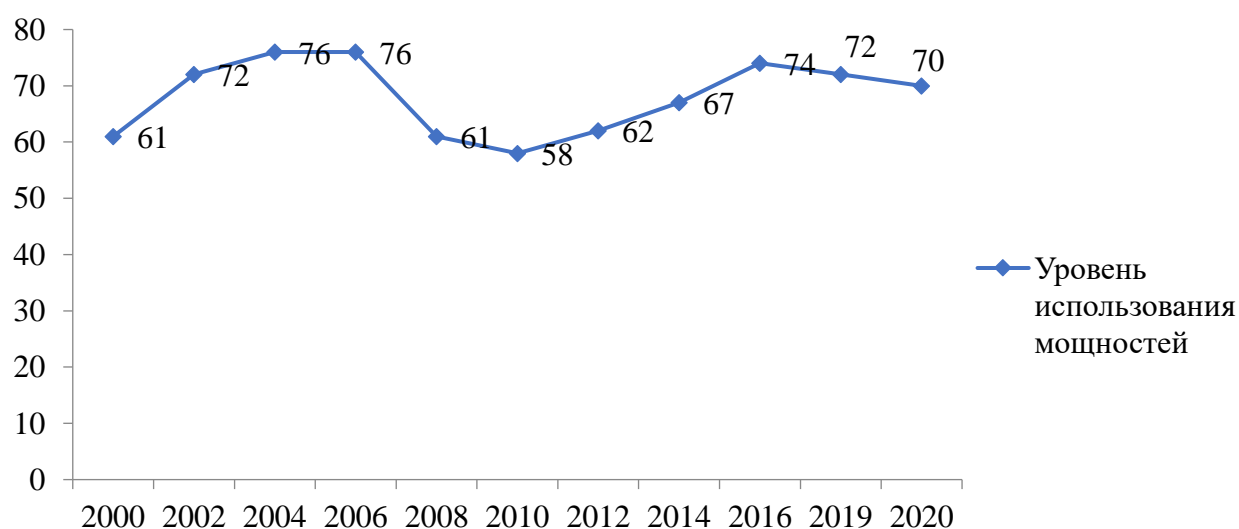


Рис.1.3. Динамика развития производственных мощностей на рынке полиграфических работ (услуг)

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 104]

Благодаря появлению с каждым годом все более автоматизированного и высокотехнологичного оборудования, техническому перевооружению на базе

широкого внедрения компьютерной техники и информатизации управления, применяемого современного автоматизированного производственного оборудования, у полиграфических предприятий происходят постоянные изменения в процессах создания новой продукции. В связи с этим сохраняется запрос со стороны предприятий на специалистов, обладающих конкретными навыками, отвечающих современным требованиям производственных процессов.

4. Присутствует тенденция к росту числа мелких и небольших предприятий, это поспособствовало повышению уровня конкуренции на полиграфическом рынке и проявлению таких негативных составляющих, как: падение рентабельности бизнеса и снижение его инвестиционной привлекательности, ценовой демпинг.

1.3. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Введение в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД 2) и Общероссийского классификатора продукции по видам экономической деятельности (ОКПД 2) с 1 января 2017 г. принципиально изменило ранее сложившуюся методику оценки потенциала полиграфического производства в стране и ликвидировало преимущество единого аналитического подхода к оценке результатов деятельности в полиграфии, их сопоставимость с итогами всего предыдущего периода.

С введением новой классификации учитываемый объем полиграфического производства существенно меняется за счет отнесения к его сфере деятельности дополнительных позиций по товарам и услугам, ранее учитываемых в других отраслях. А также выделение отдельного кода 18.1 «Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области» помогает органам статистики более подробно определять масштабы полиграфической деятельности для экономики страны. [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 147]

В 2021 году Росстатом был опубликован доклад «Социально-экономическое положение России», в котором была представлена комплексная информация за три последних года. В данном докладе были представлены основные итоговые показатели, которые характеризуют работу предприятий в сфере полиграфической деятельности, такие как:

- объем отгруженных товаров собственного производства, выполненные работы и услуги собственными силами (млрд. руб.);
- производство отдельных видов печатной продукции;
- финансовые результаты деятельности (млрд. руб.);
- услуги в сфере полиграфической деятельности и копирования носителей информации (млрд. руб.);

В таблице 1.4 представлен оборот предприятий по видам экономической деятельности в млрд. руб.

Таблица 1.4

Оборот предприятий по видам экономической деятельности

	2018 г., млрд. рублей	2019 г., млрд. рублей	2020 г., млрд. рублей
-			
Производство бумаги и бумажных изделий	92,7	92,1	85,4
Деятельность полиграфическая	28,4	27,3	23,1

Источник: [Федеральная служба государственной статистики].

По данным Росстата оборот предприятий по производству бумаги и бумажных изделий в 2018 году составлял 92,7 млрд. руб., а в 2019 и 2020 году, 92,1 млрд. руб., и 85,4 млрд. руб., соответственно. Оборот от деятельности полиграфической и копирования носителей информации в 2018 году составил 28,4 млрд. руб., а в 2019 и 2020 году, 27,3 млрд. руб., и 23,1 млрд. руб. соответственно. По данным таблицы 1.4 наблюдается заметное снижение объемов выполненных работ в 2021 году, по сравнению с 2018 годом.

Важность данных изменений в статистическом учете по полиграфической деятельности очевидна уже тем, что ранее не отражались реальные результаты

полиграфической деятельности в части итоговых данных. Данные представлялись только в составе сводных показателей оборотов предприятий и предприятий с основным видом деятельности: целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность. Учитывая, что печатная продукция не включена в «корзину» товаров – представителей для оперативных расчетов индексов производства, то практически этот сводный показатель давал представление о деятельности целлюлозно-бумажных комбинатов во всем многообразии их товаров, представленных в этой «корзине».

В приложении 2 представлен объем выполненных работ и услуг собственными силами в млрд. руб.

Итоги работы полиграфических предприятий достаточно широко представлены в отчете Федеральной службы государственной статистики. Однако, реально смотря на основные тенденции происходящих процессов в полиграфии, а также на итоговые экономические результаты деятельности полиграфических предприятий, которые приведены в докладе, можно увидеть, что многие показатели не совпадают с данными экспертной оценки потенциала полиграфического рынка, результаты которого отражаются в докладах Роспечати на протяжении многих лет.

Так, на декабрь 2020 г., согласно докладу Росстата, насчитывалось 13,1 тыс. предприятий, занятых в полиграфической деятельности и копировании носителей информации. Это на 12,2% меньше, чем на ту же дату 2019 года.

Распределение предприятий по формам собственности на 2020 год:

- общее количество (тыс.) 13,1;
- государственные и муниципальные- предприятия (тыс.) 0,3;
- частные предприятия (тыс.) 12,8.

Одновременно в полиграфической отрасли действуют 11,8 тыс. индивидуальных предпринимателей. В течение 2020 г. было зарегистрировано в сфере полиграфии более 600 новых предприятий и около 2000 ликвидированных производственных единиц. В то же время, по экспертной

оценке, сегодня в сфере полиграфической деятельности действуют более 20000 субъектов этого рынка. Основной производственный потенциал приходится на флексографические, офсетные и цифровые типографии, которые в соответствии с общепринятой классификацией относятся к крупным и средним предприятиям, а также типографии, оснащенные современной полиграфической техникой, которые относятся к группе малых предприятий, которые могли не попасть в поле зрения статистических органов, так как учитываются отдельно в другом разделе статистического учета. А также разница в оценке существует и применительно «объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами».

По данным Росстата оборот предприятий, занятых в полиграфической деятельности и копировании носителей информации, составил в 2020 году более 314 млрд. рублей. А по оценке экспертов полиграфического рынка этот показатель составляет не менее 400 млрд. рублей. Отличие объясняется тем, что система статистического учета в разделе «Обрабатывающие производства» относит полиграфическую деятельность к «малым» отраслям, так как её вклад в итоговые экономические результаты по данной группе производств не влияет на обобщенный показатель. Вся первичная информация об объемах производства, выполняемых предприятиями с объявленным видом полиграфической деятельности, основывается на данных территориальных органов Росстата. Но, как свидетельствует многолетняя практика взаимодействия предприятий полиграфической отрасли с этими территориальными органами Росстата, они не располагают полной информацией о полиграфических предприятиях в регионах и учитывают результаты, главным образом, крупных и частично средних типографий. Список данных предприятий насчитывает не более 1,5 тыс. из всего объема типографий, которые действуют сегодня на рынке полиграфических работ и услуг. Учитывая, что количество работающих до 50 человек в малых и

микропредприятиях около 90%. [Федеральная служба государственной статистики].

Важным фактором, влияющим на состояние полиграфического производства, является инвестиционный климат, который характеризуется как набор параметров, определяющий возможности и стимулы предприятий к активизации и расширению масштабов деятельности, для осуществления продуктивных инвестиций, создании рабочих мест, участию в отраслевой конкуренции. Инвестиционный климат определяет интенсивность и эффективность капиталовложений, выступающих одним из ключевых преимуществ, которые обеспечивают высокий уровень развития рыночных принципов ведения бизнеса. В системе статистического учета этот фактор определяется как «индекс производства».

Анализ финансовых результатов деятельности полиграфических предприятий, которые представлены в докладе Росстата «Социально-экономическое положение России, 2020 год», доказывает все те негативные процессы и проблемы, которые присутствуют сегодня на рынке полиграфических работ и услуг, на которые обращают внимание эксперты и руководители типографий в последнее время.

К таким проблемам относятся: падение маржинальности бизнеса, избыток мощностей, когда предложение превышает спрос на полиграфические работы, снижение валовой прибыли производства, даже в случаях, когда объем продаж увеличивается. В результате этого отдельные предприятия из-за конкуренции прибегают к демпингу, что оказывает отрицательное влияние на всю структуру полиграфического рынка. Все это приводит к увеличению числа типографий, уходящих с рынка из-за низкой эффективности производства и неконкурентоспособности организационной бизнес-структуры.

Кроме того, возникают проблемы в образовании дебиторской задолженности в типографиях перед поставщиками материалов, а также невыполнение своих обязательств перед кредитными и лизинговыми предприятиями из-за задержки платежей за оказанные услуги и работы

заказчиками. Данная причина так же приводит к снижению эффективности работы типографий.

А также, говоря о результатах деятельности полиграфических предприятий, стоит отметить, что на сайте Росстата за 2020 год отсутствуют сведения об импорте и экспорте полиграфических работ (услуг) в разделе «Внешняя торговля». Стоит отметить, что эти данные представляют большой интерес, так как количество отечественных типографий, которые работают на внешних рынках, постоянно увеличивается. А информация об объемах импорта печатной продукции в страну характеризует достигнутый уровень конкурентоспособности российской полиграфии в том или ином сегменте производства печатной продукции и определяет возможности импортозамещения [Федеральная служба государственной статистики].

На рисунке 1.4 Представлена динамика показателей рентабельности полиграфических предприятий за 2005-2020 года.

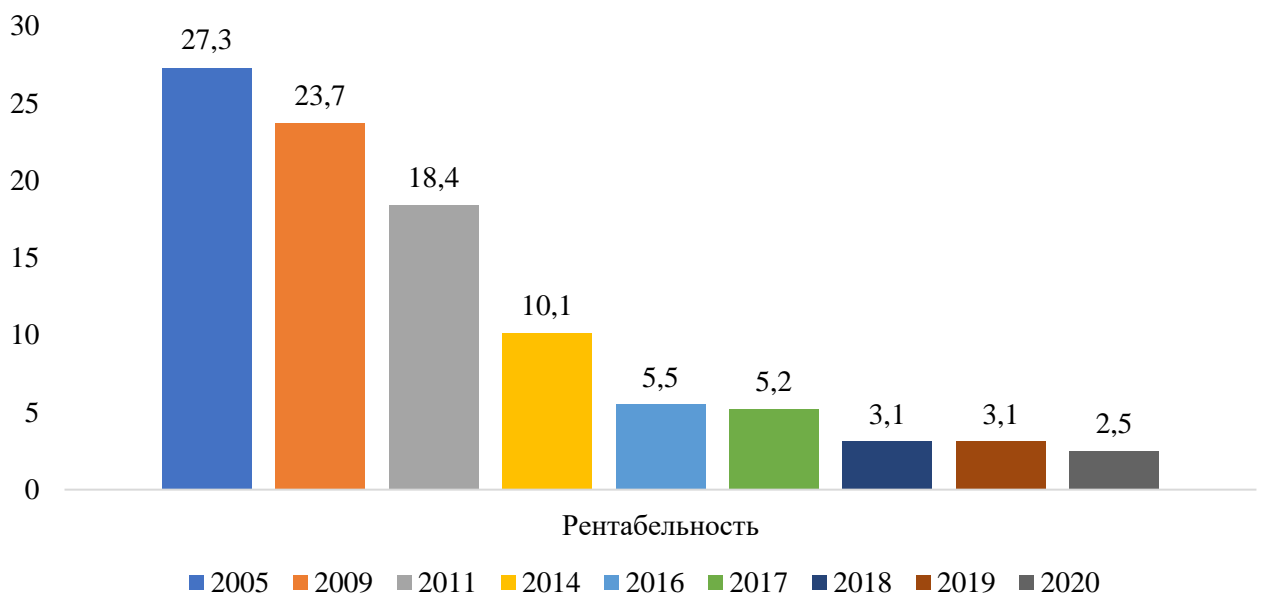


Рис.1.4. Динамика показателей рентабельности полиграфических предприятий за 2005-2020 года.

Источник: [Федеральная служба государственной статистики].

Если говорить об уровне инвестиционной деятельности в полиграфии, следует признать, что в части реализации крупных проектных решений возможности весьма ограничены. Это связано с недостаточными ресурсами в

распоряжении типографий из-за низкой рентабельности производства и отсутствия достоверных прогнозов по развитию рынка печатной продукции. Использование привлекаемых средств для решения стратегических задач в полиграфическом производстве остается проблематичным в силу длительности процессов окупаемости.

За последние несколько лет банкротами оказались как малые, так и крупные типографии, среди них такие крупные полиграфические предприятия, как «Экстра-М», Тульская и Бердские типографии.

По данным рисунка 1.5. наблюдается стремительное снижение показателя рентабельности за 2005 - 2020 года, что говорит о резком ухудшении состояния деятельности полиграфических предприятий. Данная тенденция свидетельствует о том, что полиграфические предприятия нуждаются в кардинальной смене стратегии для улучшения своих финансовых показателей.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

2.1. СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ: СУЩНОСТЬ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ

В большинстве случаев деятельность любого предприятия сопряжена с серьезными финансовыми проблемами, а также вероятностью банкротства. Это довольно распространенная ситуация, но, многие руководители предприятий банально не готовы к такому повороту событий, из-за чего их бизнес заканчивается, едва успев начаться. Для того, чтобы быть готовым к кризисным проявлениям и успешно бороться с их последствиями, нужно познакомиться с, так называемой, стратегией выживания.

Стратегия выживания это - оборонительная стратегия, которая применяется в крайних случаях, когда экономическая деятельность предприятия серьезно нарушена, и фирма близка к банкротству [Веснин, с. 96].

Главной целью стратегии выживания является стабилизация деятельности фирмы. Стратегия выживания требует быстрых, решительных и скоординированных действий, но, в то же время, и осмотрительности в принятии решений. Для этого в условиях выживания создается «антикризисный комитет», который претворяет в жизнь следующие программы: перестройка управления, перестройка маркетинга и финансовая перестройка.

Причины, из-за которых у предприятия бедственное положение, могут быть разнообразными. Например, это могут быть слишком завышенные управленческие расходы, которые напрямую не связаны с производственным процессом, такие как транспортные расходы, расходы на канцелярию, сотовую связь, подписки на периодические издания. Если организация перейдет в «режим экономии», то в перспективе, можно сэкономить немалые средства.

Стратегии выживания — это попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегии выживания формируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и

необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей. К этим стратегиям можно отнести стратегию сокращения расходов [Золотухин, с. 37].

В таблице 2.1 представлены подходы авторов к понятию «стратегия выживания». Развернутый вариант таблицы 2.1 представлен в приложении 3.

Таблица 2.1

Подходы авторов к понятию «стратегия выживания»

Автор	Определение	Комментарий
1 подход – Стратегия выживания, с точки зрения приспособления под постоянно изменяющиеся потребности потребителей		
В.А. Гончарук	Четкая организация сбыта, постоянная проработка потребностей конечных потребителей и посредников, анализ поведения конкурентов.	<p>Плюсы подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное совершенствование выпускаемой продукции (товаров, услуг). 2. Быстрое реагирование, на постоянно меняющийся рынок. <p>Минусы подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие конкретной модели развития предприятия. 2. Не берется во внимание продвижение товаров и оптимизация производственного процесса
О. М.Бондарева	Способность постоянно улучшаться в соответствии с ожиданиями клиентов.	
И.И. Давлетов В.П.Черданцев М.В. Тренина	Развитие предприятия и эффективное функционированию в условиях нестабильной окружающей среды.	
Азиз Ага Алигушат оглы Агаев	Набор правил, приемов и способов, обеспечивающий предприятию соблюдение разных интересов, их взаимное соответствие и общее направление выживания. Постоянная готовность к изменениям и реагирование на необходимость внутренних и внешних изменений.	

Источник: [составлено автором].

Подходы авторов к понятию «стратегия выживания», представленные в таблице 2.1 (приложении 3) имеют ряд недостатков. В первом подходе главным недостатком является отсутствие конкретной модели развития предприятия, акцент идет только на приспособление к потребностям заказчиков и совершенствование товара, не берется во внимание продвижение товаров и оптимизация производственного процесса. Во втором подходе, минусом является то, что предприятия стараются максимально уменьшить свои расходы,

что может привести к производству некачественного продукта (работы, услуги). В третьем и четвертом подходе, недостатком является то, что предприятие может ошибиться в выборе новых направлений деятельности, которые в результате только ухудшат деятельность предприятия.

Таким образом, назрела необходимость в уточнении понятия: стратегия выживания – это совокупность приемов и способов, обеспечивающих предприятию эффективное функционирование и выход из банкротства, в результате максимально быстро скоординированных действий и минимальных финансовых потерь.

Усовершенствованное понятие «стратегия выживания» отличается от известных комплексностью учета возможностей стабилизации деятельности предприятия с минимальными вложениями и в наиболее короткие сроки.

Основными признаками стратегии являются:

- поддержание технического уровня производства;
- своевременное обнаружение кризисных явлений на самых ранних стадиях;
- изменение производственных и других бизнес - процессов;
- сохранение квалифицированных работников и предотвращение их увольнений.

Причины, которые приводят предприятие в бедственное положение, могут быть разными. Одной из таких причин может быть наличие кредитов. Если минимизировать их количество, то ежемесячно на счет будет поступать больше денежных средств, а, как итог, увеличится и гибкость работы предприятия. Второй причиной могут быть регулярные траты фирмы. Если каждый месяц избавляться хотя бы от одной излишней траты, то в перспективе можно сэкономить немалые средства. К примеру, можно ограничить количество телефонных звонков, подписок на периодические издания, транспортные затраты.

Важно отметить, что необходимо управлять процедурами вывода предприятия из кризисной ситуации в реальном времени по управленческим

технологиям, которые предусматривают гибкие системы управления. При этом важно учитывать, что подсистема гибкого управления по слабым сигналам позволяет обнаруживать по самым первым симптомам возникновение неблагоприятных явлений в экономике предприятий на ранних стадиях кризиса и тем самым увеличивается время для проведения планового маневра и разработки стратегии выживания. В том случае, когда это осуществить не получается, используют подсистемы гибкого управления путем ранжирования стратегических задач и в условиях стратегических неожиданностей [Ажаханова, с. 7].

Эффективное управление процессом выживания предприятий предполагает количественное выражение самой цели выживания как условия управления по принципу обратной связи. Конечная цель выживания определяется в стремлении к положительному значению показателя чистой прибыли (доходу) предприятия.

Выделяют особенности стратегии выживания:

Во-первых, в отличие от стратегий роста, направленных на расширение имеющихся рынков или захват новых, что требует переформулировки «миссии» предприятия, стратегия выживания обычно строится в рамках действующей «миссии». Лишь в тех случаях, когда кризис вызван полным несоответствием профиля предприятия запросам рынка, необходимо переформулировать «миссию».

Во-вторых, по своей сути стратегия выживания ограничивает выбор конкурентных стратегий только двумя их классами - обороны и отступления.

В-третьих, кризисная ситуация и неблагоприятный инвестиционный климат в России вынуждает предприятие из числа оборонительных стратегий выбирать наименее капиталоемкие.

В-четвертых, на первом этапе стратегия выживания содержит чрезвычайные меры по перестройке системы управления и оздоровлению финансов, а на втором может включать различные инвестиции, направленные на развитие потенциала и улучшение качества продукции.

Таким образом, стратегии выживания формулируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей [Гарнов, с. 131-133].

Основные этапы разработки антикризисной стратегии:

1. Анализ внешних факторов - анализ макросреды: экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Анализ поставщиков, покупателей, конкурентов;
2. Анализ внутренних факторов предприятия - организационная структура и менеджмент, персонал, маркетинг, производство;
3. Финансовый анализ и оценка вероятности банкротства, SWOT-анализ;
4. Пересмотр миссии и системы целей предприятия;
5. Анализ существующих антикризисных стратегий и выбор более подходящего варианта;
6. Реализация выбранной антикризисной стратегии;
7. Оценка и контроль реализации стратегии [Веснин, с. 32-33].

Таким образом, подводя итог вышесказанного, можно прийти к выводу, что применять стратегию выживания целесообразно только тогда, когда руководство предприятия располагает достаточным временем для ее разработки и реализации, что разработка стратегии выживания предприятия, это сложный механизм, требующий глубокого разбора и ответственного подхода. Каждое предприятие разрабатывает для себя конкретную стратегию, которая в полной мере подойдет именно ей.

2.2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде. Цифровизация помогает обрабатывать большие объемы информации, в результате чего можно повысить эффективность производства на предприятии. А также в результате применения цифровых технологий появляется такое

понятие, как «цифровой продукт». Касательно полиграфического производства данное понятие рассматривается как продукт (услуга), производимый с использованием цифровых технологий.

На данный момент отечественная полиграфия является той отраслью промышленности, которая готова стать участником программы «Цифровая экономика». Об этом свидетельствует стремительное развитие полиграфических технологий и техники, которая испытывает на себе значительное влияние новой цифровой среды. В полиграфической отрасли произошли значительные изменения в допечатных процессах – ушли в прошлое металлический набор, стереотипирование, цинкография и высокий способ печати. Появился офсетный способ печати, промышленная цифровая печать, автоматизированное печатное и отделочное оборудование, а также компьютерные системы управления процессами и организацией производства. С применением цифрового оборудования стремительно выросла доля цветных иллюстраций и графических материалов в печатных изданиях, произошли изменения в оформлении печатных СМИ. А также цифровизация повлияла на способы подготовки и распространения контента, на медиапотребление в целом. Стоит отметить, что интернет, блоги, мессенджеры, социальные сети и новые цифровые технологии значительно изменили ландшафт традиционных медиа.

Выделим основные пункты влияния цифровой трансформации на полиграфическую отрасль:

1. Оцифровка контента – оцифровка кардинально изменила механизмы медиакомпаний к производству, созданию, маркетингу и распространению контента. Эта эволюция нарушила традиционные бизнес-модели и заставила предприятия во всех отраслях искать новые способы быстрой, надежной и своевременной доставки контента на любые устройства. Именно это развитие процессов замещения печатных изданий средствами электронной коммуникации, определяет настоящую стадию системного кризиса у полиграфических предприятий на этапе вступления экономики

страны в новый технологический уклад. Безусловно, электронные коммуникационные технологии будут продолжать своё развитие и будут продолжать все больше влиять на общество и оказывать повышенное воздействие на рынок печатной продукции, постепенно вытесняя или замещая отдельные виды печатных изданий.

Положительным моментом является то, что с их развитием, с широким распространением интернета возникли абсолютно новые формы организации производства печатной продукции: такие как, размещение заказов, подготовка оригинал - макета, контроль и выполнение печати тиража, согласование текущих производственных вопросов в режиме онлайн.

2. Внедрение цифровых печатных машин - применение цифровых технологий, современных полиграфических материалов и автоматизированного оборудования позволяют большинству отечественных типографий поддерживать свою конкурентоспособность и облегчают их деятельность по сравнению с предыдущими годами, сейчас для обслуживания оборудования требуется в несколько раз меньше рабочей силы, а это, бесспорно является плюсом для полиграфических предприятий.

Применение цифровых печатных машин стало непреложным условием проведения модернизации, реконструкции или создании новых типографий. Более того, сегодня уже можно говорить о новой концепции цифровизации полиграфической сферы деятельности, который включает комплекс решений, основная задача которых помочь полиграфическим предприятиям полностью реализовать свой потенциал благодаря повышению эффективности производства и качеству выпускаемой продукции, а также обеспечить рост заказов.

На рисунке 2.1 представлены цифровые печатные машины промышленного типа.

Основное производство полиграфических предприятий базируется на использовании многокрасочного офсетного печатного оборудования, а главная цель внедрения цифровых технологий связана с автоматизацией допечатных

процессов, чтобы обеспечить удаленный доступ заказчиков к отслеживанию процессов создания и производства печатной продукции.

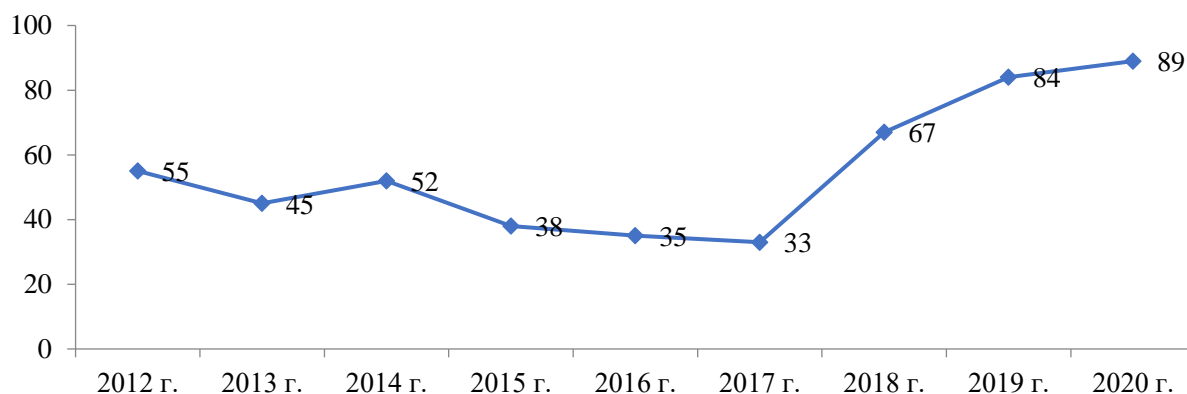


Рис.2.1. Цифровые печатные машины промышленного типа (ед.)

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 72]

На рисунке 2.2 представлена доля цифровой печати в общем мировом объеме полиграфического рынка к 2020 году.

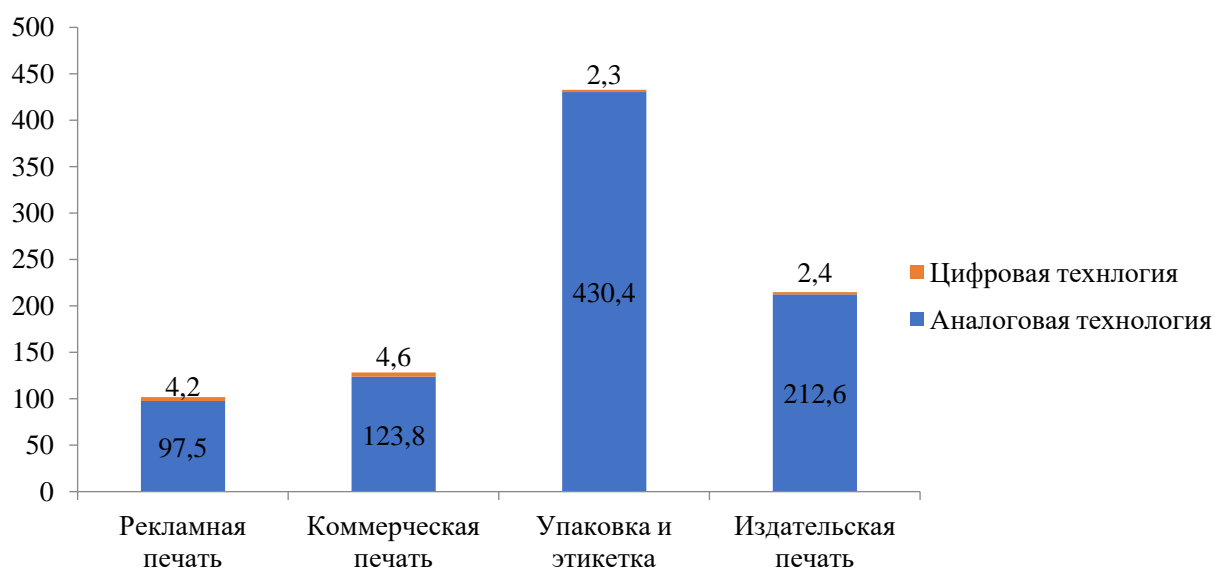


Рис.2.2. Доля цифровой печати в общем мировом объеме полиграфического рынка к 2020 году (млрд. долл. США)

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 76]

Данное оборудование помогает отслеживать в онлайн режиме все этапы создания и прохождения заказа на предприятии. На данный момент исчерпали себя системы передачи полос центральных газет по фототелеграфу и доставка

самолетами матриц для воспроизводства печатных форм в дальних регионах, которые действовали в отечественной полиграфии в течение многих десятилетий.

3. Взаимодействие с заказчиками онлайн - данное внедрение помогает оптимизировать рабочий процесс предприятия, а также облегчить систему оформления для заказчиков.

Современная система медиа потребления предполагает, что сегодня многие полиграфические предприятия располагают необходимой онлайн-платформой, связывающей типографию с заказчиком и конечными потребителями продукции, а все допечатные процессы в рамках этой платформы могут выполняться автоматически.

Однако, возможность удаленной работы с клиентами должна предусматривать специальную подготовку предприятия, а именно, применение соответствующего программного обеспечения для автоматизации всех этапов производственного процесса, переподготовку персонала, изменение внутренней структуры типографии, его адаптацию к новому ритму работы.

4. Падение доли производства газетно-журнальной продукции - наиболее проблематично это производство охватывает сегмент печатных СМИ. Одной из важнейших проблем полиграфических предприятий остается продолжающееся снижение объемов печати и неопределенность «судьбы» периодических изданий в современной системе медиапотребления. Снижение объемов производства газетно-журнальной продукции негативно сказывается на прибыли предприятий. В результате этого, сегодня даже крупные газетно-журнальные предприятия освоили печать периодики небольшими тиражами – в 1,5-2 тыс. экземпляров.

Стоит отметить, что пока не известно ни об одной действующей цифровой печатной машине по производству газетно-журнальной продукции на отечественном рынке.

В таблице 2.2 представлен выпуск журналов, сборников и бюллетеней в России.

Таблица Выпуск журналов, сборников и бюллетеней в России

Год	Число изданий	Число номеров	Общий годовой тираж, тыс.экз.	Число изданий (журналы)	Число номеров (журналы)	Общий годовой тираж, тыс. экз.
2016	8847	70493	1498134	8173	65888	1482699
2017	8177	58678	1383610	7632	55081	1370668
2018	8032	59234	1228591	7554	55679	1217052
2019	7678	53870	1055221	7222	50628	1044157
2020	7507	52940	957011,5	7072	49844	947354,7

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 83].

С каждым годом качество печати растет, появляется оборудование, которое в состоянии изготовить более красочные и рельефные рисунки и линии. Улучшается не только внешний вид изделия, но и форма и качество продукции, благодаря высокотехнологичному оборудованию по вырубке и высечке.

5. Печать этикеточно-упаковочной продукции с использованием цифровых печатных машин промышленного типа - необходимо отметить, что цифровые изменения в полиграфическом производстве начали активно проявляться в сфере этикеточно-упаковочной продукции, где традиционно доминируют офсетный и флексографический способы печати. В данном сегменте активно расширяется использование специализированных, а также универсальных цифровых печатных машин промышленного типа и цифровые системы послепечатной обработки продукции. В большей степени данное оборудование применяется для производства малотиражной и вариативной (с переменными сюжетами) или персонализированной продукции. Цифровая печать этикеточно-упаковочной продукции в крупных масштабах пока находится вне поля экономической эффективности.

Подводя итоги данного анализа, следует констатировать, что цифровая трансформация в полиграфии наращивает свои обороты, но пока совсем небольшими темпами, полиграфические предприятия пытаются

налаживать свои процессы, внедрять новое оборудование и технологии, но пока так и находятся на грани банкротства.

А также стоит отметить, что существует 6 основных проблем полиграфической отрасли.

1. Увеличение медиапотребления. По данным исследования международного медиаагентства ZenithOptimedia, среднестатистический житель нашей планеты тратит сегодня на медиапотребление 492 минуты (8,2 часа) в день, а это на час больше, чем в 2011 году. По данным исследователей компании Mediascope, среднестатистический житель России в 2019 году тратил на медиапотребление в среднем 515,5 минут в день, из них на газеты и журналы – менее пяти минут в день. При этом, по данным Всемирной новостной и газетной ассоциации, 40% взрослого населения продолжает читать газеты.

В таблице 2.3 представлено среднесуточное потребление медиа в России.

Таблица 2.3

Среднесуточное потребление медиа в России (в минутах)

Год	Газеты	Журналы	ТВ	Радио	Кино	Интернет	desktop	mobile	Всего
2011	6,3	5,3	196,7	182,0	2,0	59,4	59,4	-	451,7
2012	5,6	4,6	215,4	179,0	2,2	68,0	68,0	-	474,8
2013	5,0	4,4	212,5	177,5	2,7	65,7	65,7	-	467,7
2014	4,6	4,1	214,3	175,5	2,0	74,0	74,0	-	474,4
2015	3,9	3,4	213,0	176,0	2,3	130,9	78,8	52,1	529,5
2016	3,2	2,8	213,7	179,5	2,3	130,0	67,9	62,2	531,6
2017	4,4	4,2	202,2	188,1	2,9	117,5	63,8	53,7	519,3
2018	4,1	3,9	202,2	184,3	2,9	119,7	60,6	59,1	517,1
2019	3,8	3,6	200,2	182,5	2,9	122,5	57,6	65,0	515,5
2020	3,8	3,4	198,2	180,7	2,9	126,2	54,7	71,5	514,8

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 97].

По данным таблицы 2.3 можно сделать вывод, что идет стремительное снижение среднесуточного «потребления» газет и журналов, и ещё более стремительное увеличение использования сети Интернет и мобильных телефонов.

2. Недостаточное методическое обеспечение, необходимое полиграфическим предприятиям для более правильного и точного ведения дел.

В данный момент перед всеми полиграфическими предприятиями стоит необходимость разработки стратегии дальнейшего развития отрасли, которая помогла бы каждому предприятию достигнуть желаемых результатов, не подвергаясь риску обанкротиться. Сегодня, когда происходит ежегодное падение рентабельности полиграфических предприятий, возникает необходимость пересмотра существующих бизнес-моделей большинства типографий страны. В основе решения этой задачи лежит применение таких методов, которые при организации бизнеса будут эффективными как с технологической, так и с экономической точек зрения.

В таблице 2.4 представлена статистика выпуска изданий, представленная Российской книжной палатой, по состоянию на 2016-2020 год.

Таблица 2.4

Выпуск полиграфических изданий в Российской Федерации

Год	Книги	Брошюры	Новые издания
2016	151621,08	55036,38	144536,77
2017	187455,49	67006,19	156404,81
2018	156686,67	60481,15	136558,95
2019	151933,97	42256,31	129548,22
2020	150405,69	40669,80	117363,53

Источник: [Отраслевой доклад Федерального управления периодической печати, 2021, с. 109].

По данным таблицы 2.4 можно увидеть, что число выпуск книг, брошюр и новых изданий с каждым годом сокращается, что говорит о том, что полиграфическим предприятиям необходимы новые модели и методы ведения дел.

3. Плохое кадровое обеспечение. Подготовка кадров, в особенности рабочих, ведется непосредственно на самом предприятии. Отечественные учебные заведения не в состоянии готовить профильных специалистов хотя бы среднего звена. В первую очередь это касается технических специальностей и рабочих профессий, связанных с цифровыми допечатными и печатными технологиями, новыми процессами офсетной печати и отделочными этапами производства. Предприятия полиграфической отрасли отмечают нехватку

кадрового состава многих действующих типографий, а также недостаточный уровень подготовки квалифицированных рабочих и специалистов во многих профильных учебных заведениях, их несоответствие требованиям современного полиграфического производства.

4. Импортозависимость. Полиграфия России полностью импортозависима. У России отсутствуют базы для реализации мероприятий по импортозамещению.

5. Опережающий инфляцию ежегодный рост цен на бумагу. По мнению экспертов, основными причинами нынешнего неудовлетворительного состояния деятельности полиграфических предприятий являются опережающий инфляцию ежегодный рост цен на бумагу, постоянное увеличение почтовых подписных тарифов, расходов издателей на логистику и дистрибуцию, включая электронную.

2.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Существует множество подходов и алгоритмов, обеспечивающих предприятию выход из кризиса и поддержание финансовой стабильности.

Для разработки конкретных мер на разных этапах выживания можно воспользоваться различными вариантами управленческих действий, наиболее характерными для большинства российских предприятий. На рисунке 2.3 представлен общий алгоритм разработки управленческого решения в условиях кризиса предприятия, который включает в себя следующие блоки: блок распознавания стадий кризисного процесса, блок выбора антикризисной стратегии в соответствии со стадией кризиса, блок выработки соответствующих антикризисных управленческих решений и блок оценки реализованных управленческих воздействий.

На первом этапе происходит сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия, а также диагностика стадии кризисного

процесса. На втором этапе происходит выбор альтернативных стратегий, а также предпочтительной антикризисной стратегии.

После выбора соответствующей антикризисной стратегии происходит разработка тактических мероприятий по преодолению кризиса, а также рассчитывается эффект от проведенных мероприятий. Разрозненные и единичные антикризисные мероприятия могут не дать нужный и положительный эффект, только тщательно проработанная система антикризисных мер, поможет предприятию выйти из кризиса.

Такая система призвана обеспечивать скорейший выход предприятия из скрытого кризиса, не допустить дальнейшего его развитие и переход на стадию острого кризиса, восстановить нормальную работу предприятия.

Как сказано выше, данная схема может помочь предприятию в период кризиса, но, к сожалению, есть некоторые минусы, с которыми придётся столкнуться при её использовании.

Во-первых, данная схема не учитывает определение общего финансово-экономического состояния предприятия, с которого и начинается весь процесс разработки управленческих решений. Только результаты такого анализа могут задать направление дальнейшей работе. В результате чего, предприятию необходимо сначала определить финансово-экономическое состояние предприятия, а именно стадию банкротства, а уже после этого переходить на следующие блоки схемы.

Во-вторых, предприятие, после определения своего финансово-экономического состояния, может выяснить, что она находится на самой последней стадии кризиса - острый кризис. В связи с этим, меры, разрабатываемые в случае обнаружения такого вида кризиса должны затрагивать более глубокие основы функционирования организации. Меры по ликвидации острого кризиса несут в себе более основательный пересмотр стратегий организации, а также ее миссии и целей, таким образом, данная схема не сможет в полной мере помочь организации справиться со своими проблемами.

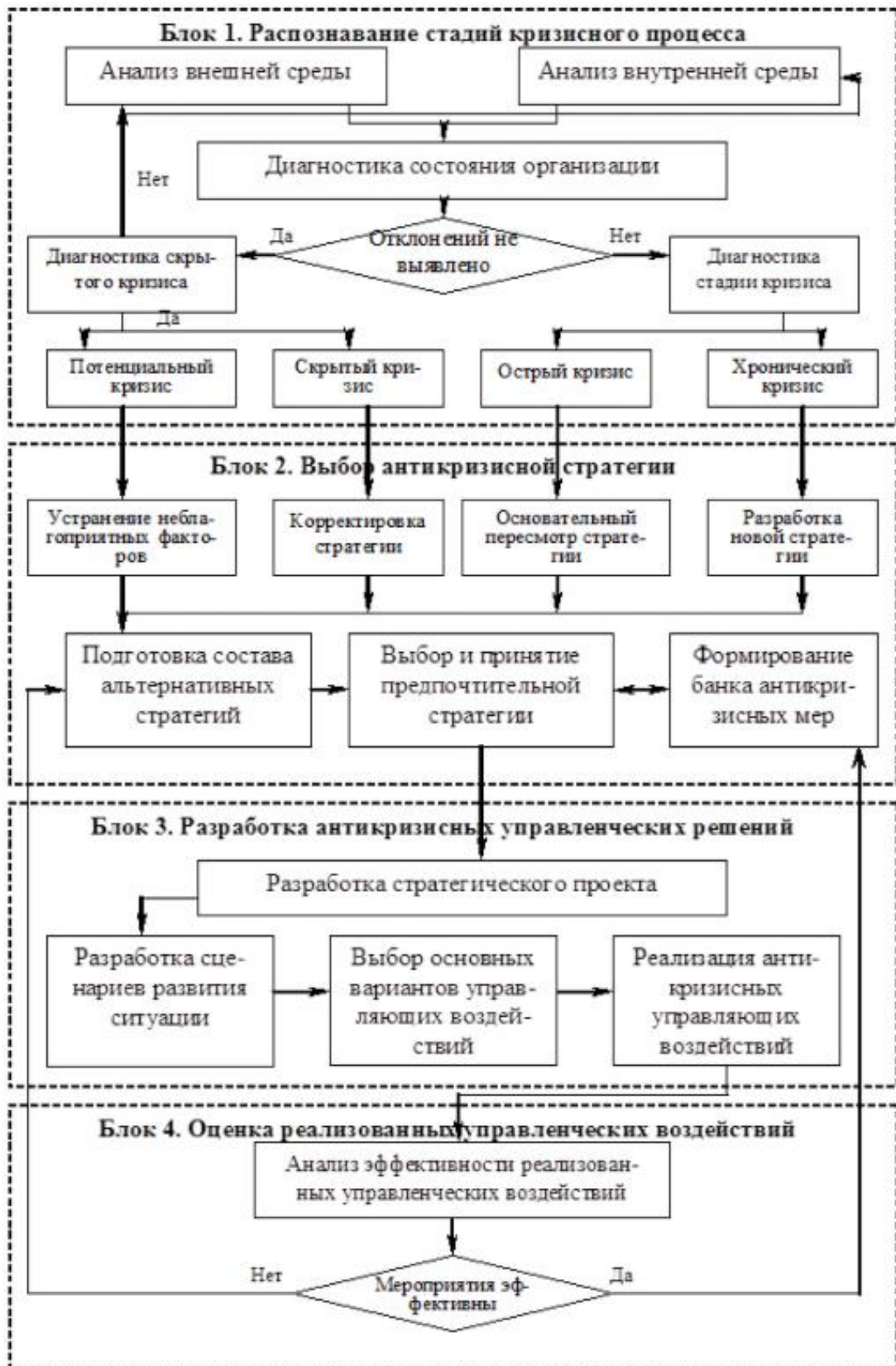


Рис.2.3. Алгоритм разработки управленческого решения в условиях кризиса предприятия

Источник: [Немети, с. 137].

А также существует множество других подходов и алгоритмов, обеспечивающих организации выход из кризиса и поддержание финансовой стабильности.

Кандидатом экономических наук, Коротаевой Ю.В., рассмотрены информационные технологии, применяемые на различных этапах антикризисного управления, а также экспертные системы внешнего антикризисного управления и их использование для диагностики скрытой стадии кризиса. Схема антикризисного управления организацией представлена в приложении 4.

На основе анализа экспертных систем внешнего антикризисного управления, Коротаевой Ю.В. была разработана схема антикризисного управления организацией. Отличительной особенностью данной схемы является то, что благодаря её использованию можно распознать кризис на ранних стадиях кризисного процесса, прогнозировать его развитие, разрабатывать управленческие решения по смягчению и преодолению кризиса на данном этапе.

Как мы заметили ранее, данная схема имеет множество положительных сторон, но не стоит забывать и о отрицательных.

Во-первых, данная схема в большей степени подходит организациям, которые находятся в скрытой стадии кризиса, что не сможет в полной мере помочь другим субъектам, у которых существует множество открытых и понятных проблем, требующих решения.

Во-вторых, данный метод не сможет выявить внутренние и внешние причины возникновения кризисного состояния в зависимости от симптомов кризиса, что является одной из важных составляющих выхода из неблагоприятной экономической среды.

Кандидатом экономических наук, Соколовой Г.Ю. сформулирован процессно-ориентированный подход к антикризисному управлению предприятием, сущность которого основана на формировании эффективной

системы управления бизнесом. Процессно-ориентированный подход представлен в приложении 5.

В основе процессно-ориентированного подхода лежит управление бизнес-процессами, предполагающими переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности её функциональных систем и повышения их гибкости.

Реструктуризация системы управления в рамках процессного подхода дает возможность четко идентифицировать проблемные области, ведущие к возникновению кризиса, и своевременно принимать соответствующие антикризисные меры.

Процессно-ориентированный подход к антикризисному управлению предприятием подразумевает интеграцию системы стратегического антикризисного управления бизнес-процессами, которая может быть осуществлена благодаря созданию и поддержанию работоспособного состояния единой системы целей, показателей критериев их достижения.

Процессно-ориентированный подход имеет ряд недостатков. Во-первых, выявление критических параметров деятельности организации с помощью процессного подхода требует постоянного отслеживания показателей, напрямую привязанных к созданию стоимости, поскольку одной из основных антикризисных стратегических целей предприятия должна являться максимизация его стоимости, а устойчивая тенденция к снижению стоимости бизнеса должна восприниматься как кризисная ситуация, что является крайне трудоемким для предприятия. Во-вторых, анализ способов реструктуризации предприятий с использованием антикризисных стратегий, показал, что процессная реструктуризация в научных трудах представлена, как реинжиниринг, является недостаточно методологически проработанной и нуждается в практической апробации.

Концепция моделирования бизнес-процессов включает поэтапное преобразование функциональной модели, дающая представление о функциях предприятия и о распределении ответственности за их выполнение, в

процессную модель предприятия. В соответствии с данной концепцией Соколовой Г.Ю. представлена система антикризисного управления, встроенная в общую систему управления предприятием, в виде самостоятельного бизнес-процесса. Данная система поможет более мягко преодолеть кризис и реализовать на практике антикризисные стратегии [Соколова, с. 17].

Система антикризисного управления, как процесс представлена в приложении 6. Система антикризисного управления, подходит многим предприятиям, которые ходят быстро и без больших потерь выйти из кризиса, но, к сожалению, не сможет в полной мере восстановить их финансово-экономическое состояние из-за очень сложного и ресурсозатратного метода, на который пойдут не все предприятия.

В системе финансового оздоровления предприятия в первую очередь необходимо широко использовать внутренние резервы финансовой стабилизации. Успешное применение резервов позволяет не только минимизировать финансовую угрозу банкротства предприятия, но и в значительной степени избавить его от использования заемного капитала, ускорить ее восстановление с меньшими издержками.

В условиях кризисной финансовой ситуации восстановление осуществляется поэтапно. Ученые-экономисты выделяют три этапа возможной стабилизации финансового состояния организации:

Первый этап – устранение неплатежеспособности;

Второй этап – восстановление финансовой устойчивости;

Третий этап – обеспечение финансовой стабильности.

Рассмотрим более подробно каждый этап.

Первый этап. Устранение неплатежеспособности. Сущность данного этапа заключается в отслеживании денежных потоков для заполнения разрыва между их расходом и поступлением.

В приложении 7 представлены этапы диагностики причин неплатежеспособности, которые в дальнейшем помогут предприятию выйти из кризисной ситуации.

Наступление неплатежеспособности означает, что происходит превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервных фондов. В большинстве случаев, в этот период наступают проблемы с кредиторской задолженностью. Кредиторы пытаются вернуть свои денежные средства путем ареста имущества. Все средства, которые поступили на счет предприятия, автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Устранение неплатежеспособности осуществляется двумя путями:

- уменьшением размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде, принятием на себя меньших по объему новых обязательств;
- увеличением суммы денежных средств, обеспечивающих погашение просроченных и исполнение срочных обязательств.

Для устранения неплатежеспособности предприятию необходимо сократить размеры своих текущих потребностей, а также отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму). Это возможно осуществить за счёт:

- сокращения дебиторской задолженности или ее продажи;
- продажи активов или избыточных производственных запасов;
- снижения цены трудноликвидных товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса, чтобы обеспечить их быструю реализацию;
- увеличение периода предоставляемого поставщиками товарного кредита.

Цель данного этапа финансовой стабилизации считается выполненной, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер [Веснин, с.109-110].

Второй этап. Восстановление финансовой устойчивости организации в среднесрочном периоде является продолжением реализации принимаемых мер по устранению неплатежеспособности.

В таблице 2.5 представлены факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации.

Таблица 2.5

Факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации

Положительные	Отрицательные
Отсутствие просроченной задолженности по денежным обязательствам	Замедление оборачиваемости оборотных средств
Высокая оборачиваемость оборотных активов	Наличие просроченной дебиторской задолженности
Рост чистого денежного потока по текущей (операционной) деятельности	Неблагоприятные соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностью
Положительная динамика прибыли от продаж	Низкий уровень собственного капитала
Рост рентабельности продаж	Низкий уровень платежеспособности, обусловленный снижением доли высоколиквидных оборотных активов
Высокий удельный вес собственных источников средств	Снижение объемов продаж
Достаточность собственного капитала для финансирования внеоборотных активов и менее ликвидной части оборотных активов	Удорожание себестоимости единицы производимой предприятием продукции

Источник: [Веснин, с.113]

Сущность этапа - максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов.

В приложении 8 представлена схема управления финансовой устойчивостью организации.

Меры, направленные на стабилизацию финансовой устойчивости:

- приостановка нерентабельных производств;
- сокращение суммы постоянных издержек;
- снижение уровня переменных издержек;

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями

финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

Третий этап. Обеспечение финансовой стабильности возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Критерием оценки служат показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал:

- показатели состояния производства и реализации продукции;
- показатели состояния и использования производственных ресурсов.

Стратегический механизм стабилизации представляет систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Основными задачами на данном этапе являются: повышение конкурентных преимуществ продукции, увеличение денежного компонента в расчетах, увеличение оборачиваемости активов [Веснин, с. 113].

В приложении 9 представлена схема комплексного анализа финансовой устойчивости организации.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

- активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;
- ускорение оборачиваемости активов, которое может быть достигнуто за счет сокращения сверхнормативных активов по видам [Карпова, с. 294].

Данный подход хорошо структурирован, но, к сожалению, не полностью проработан и нацелен на выход организации из кризиса не на долгосрочной основе. В дальнейшем организация, применившая данный подход не может рассчитывать на стабильные финансово-экономические показатели.

Рассмотрев методические подходы разных авторов, необходимо отметить, что набор антикризисных мер всегда индивидуален для деятельности каждого предприятия, не существует универсальных методов и схем, которые подходят каждому предприятию. Такие схемы должны разрабатываться в предприятии с учетом его размеров, отраслевой принадлежности, стадии кризиса, организационной формы, управления и учета.

Переходя к полиграфической отрасли, следует отметить, что за последнее десятилетие печатная индустрия вообще и отечественная полиграфия, в частности, подверглись радикальным изменениям.

Нынешние и грядущие изменения на полиграфическом рынке выдвигают перед его субъектами задачу по выработке новой стратегии развития. Даже в условиях существующей неопределенности присутствуют стратегии инвестирования и наращивания рыночной доли, варианты необходимых решений, которые помогают минимизировать риски и получать максимальный эффект для конкретного бизнеса. В основе таких стратегий – персональный маркетинг, внимание к запросам каждого клиента, понимание особенностей его бизнеса. При этом спад производства газетно-журнальной и книжной печатной продукции в России продолжается.

По данным Роскомнадзора, число действующих печатных СМИ в России с каждым годом уменьшается. На парламентских слушаниях в российской Госдуме «Печатная пресса России: состояние и перспективы» 4 апреля 2020 года отмечалось, что общее количество зарегистрированных в стране печатных СМИ к этому времени сократилось до 46,5 тысячи наименований, хотя еще пару лет назад их было 73 тысячи [Федеральная служба государственной статистики].

Уже очевидно, что резкое ухудшение ситуации в экономике, вызванное в 2020 году обвалом цен на нефть и газ, пандемией коронавируса, девальвацией рубля, снижением покупательной способности населения, приведет к дальнейшему сокращению как доходной части всех предприятий печатной индустрии, так и числа существующих печатных СМИ.

Предприятия полиграфической отрасли сталкиваются с рядом проблем (параграф 2.2), которые требуют решения. Но отсутствие полноценных методических подходов привело к тому, что предприятия не могут решить данные проблемы и не могут выйти из кризиса, в результате этого, можно сделать вывод, что предприятия нуждаются в разработке механизма, который поможет ему выйти из кризиса с минимальными потерями.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНЯТЫХ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

3.1. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Одной из основных задач магистерской диссертации является совершенствование механизмов разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли.

Механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли представлен на рисунке 3.1.

Предлагаемый механизм состоит из трёх ключевых этапов:

1 этап – анализ состояния предприятия и выявление скрытых проблем на основе анализа внутренней и внешней среды;

2 этап – диагностика кризиса путём определения уровня банкротства, с последующим определением стадии кризиса и антикризисной стратегии;

3 этап - разработка антикризисной стратегии и программы по её реализации;

4 этап – реализация антикризисной стратегии и мониторинг результатов.

Рассмотрим каждый из этапов предложенного нами механизма более подробно.

Первый этап подразумевает анализ внутренней и внешней среды организации и выявление проблем организации.

Внутренняя среда организации состоит из внутренних переменных, которые являются результатом управленческих решений.

Внешняя среда организации представляет собой основной источник поступления ресурсов, необходимых для функционирования организации. Некоторые компоненты окружающей среды предоставляют организации возможности для развития, другие создают серьезные препятствия ее деятельности [Васильева, с. 57].

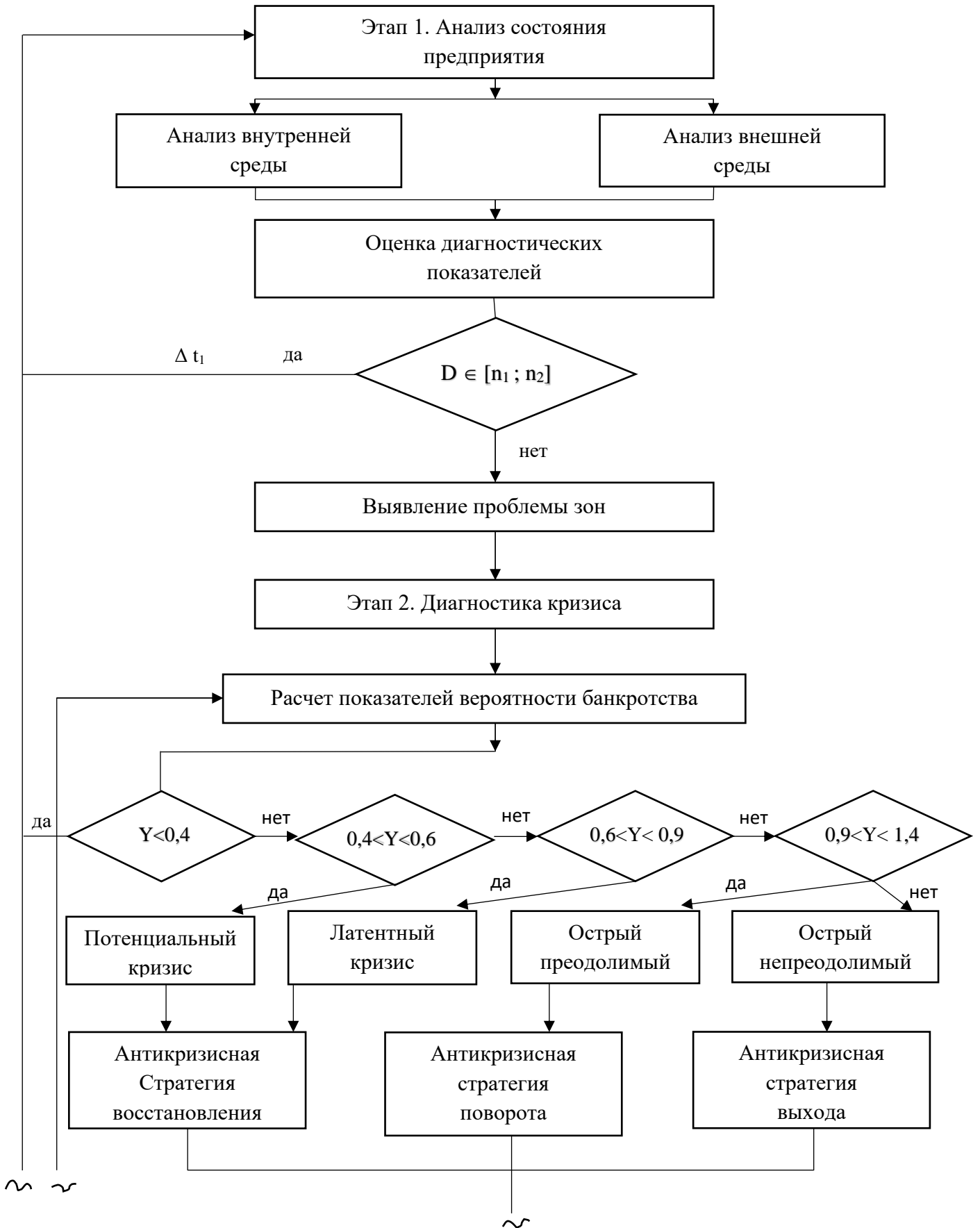
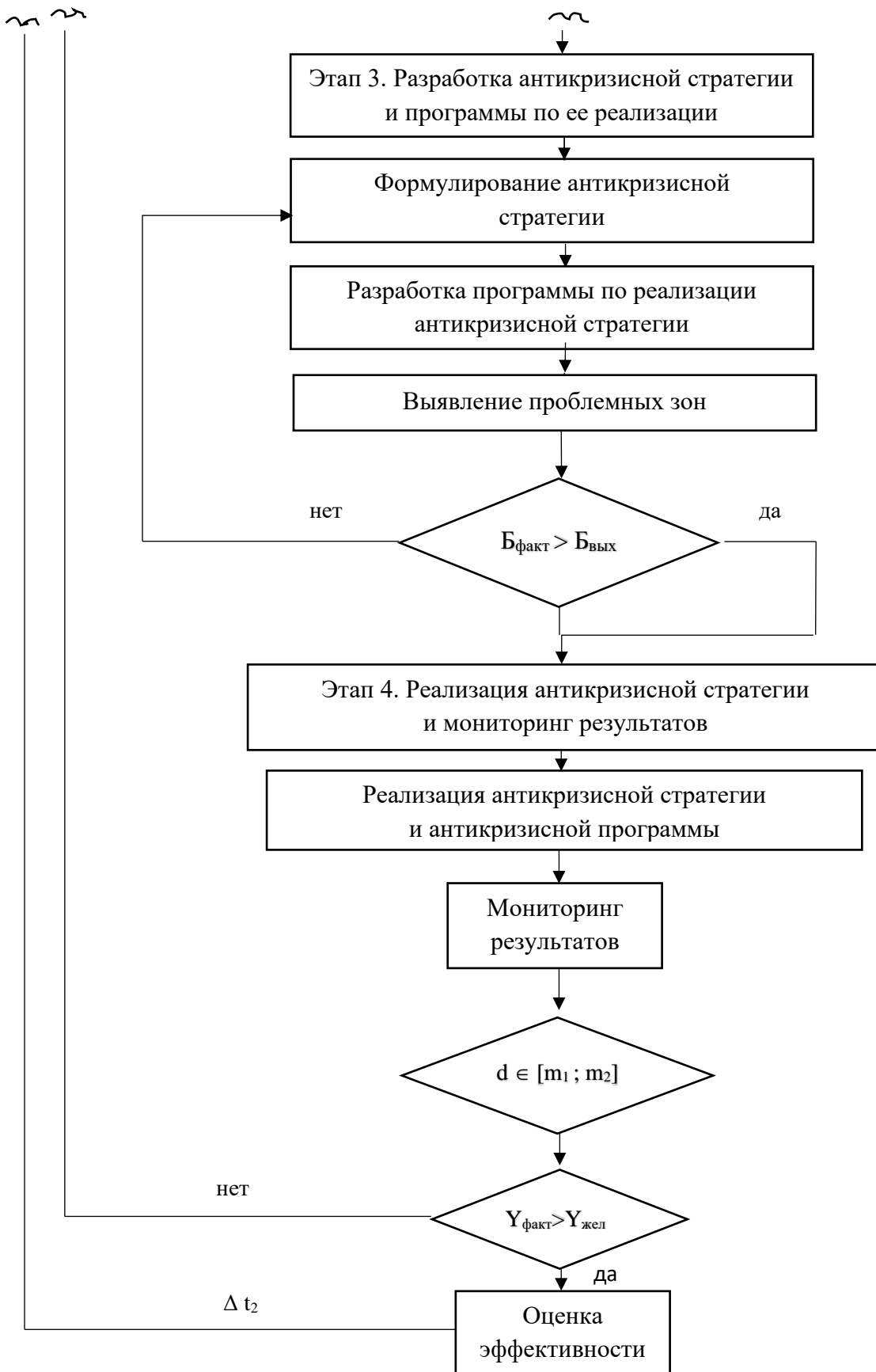


Рис.3.1. Механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли



Продолжение рис.3.1. Механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли

Источник: [составлено автором].

Показатели для анализа внутренней и внешней среды представлены в приложении 10.

Для того, чтобы определить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) предприятия необходимо провести SWOT-анализ.

После того, как список сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT [Давыденко, с. 159].

Таким образом, если у организации выявились проблемы необходимо перейти ко второму этапу.

Второй этап предполагает выполнение следующих шагов:

1 шаг – расчет показателя вероятности банкротства по модели Альтмана-Сабато. Модель Альтмана-Сабато представлена в приложении 11.

2 шаг - в результате полученных данных о уровне банкротства определяем стадию кризиса.

Знание стадий криза помогает предприятию распознавать его на более ранних стадиях, что в свою очередь снижает скорость и интенсивность протекания кризисных процессов, время их протекания и тяжесть кризисных явлений и их последствий.

Для определения стадии кризиса рассмотрим модель Г. Кристека:

Первая стадия. Потенциальный кризис - кризис предприятия как процесс находит свое начало в фазе потенциального (т.е. только возможного, но не реального) кризиса предприятия. Как было определено выше, кризис можно трактовать как нехватку или недостаток какого-либо ресурса. Поскольку любая экономическая система, в том числе и отдельное предприятие, функционирует в условиях ограниченности ресурсов, то можно заключить, что любой хозяйствующий субъект находится в состоянии кризиса. В случае если нехватка

ресурсов отрицательно сказывается на функционировании экономической системы, можно говорить о стадии потенциального кризиса.

Вторая стадия. Латентный или скрытый кризис - эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым деструктивным воздействием внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия, которое уже имеется или, с большой вероятностью, скоро начнется. Это так называемый стратегическим кризисом. О стратегическом кризисе речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия существенно поврежден, исчерпан и нет возможности создать новый. К стратегическому кризису в общем случае приводят ошибки, допущенные высшим руководством предприятия при поиске ответов на вопросы: какого рода продукцию предприятие может делать лучше, чем конкуренты; с помощью каких ресурсов предприятие будет производить свою продукцию; кто основные потребители продукции предприятия; какие потребности будет удовлетворять продукция предприятия и т.д.

Третья стадия. Острый преодолимый кризис - на этом этапе предприятие начинает непосредственно ощущать негативное воздействие, исходящее от кризиса. На данной стадии еще есть возможность преодоления острого кризиса, так как имеющийся в наличии потенциал преодоления кризиса еще достаточен. Происходит снижение доли рынка, уменьшение прибыли, сокращение численности персонала, ухудшение показателей ликвидности, а также показателей финансовой устойчивости и неплатежеспособности.

Четвертая стадия. Острый непреодолимый кризис - последняя стадия развития кризисного процесса, которая в большинстве случаев заканчивается ликвидацией предприятия. Острый непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов на предприятии достиг размеров, делающих невозможным его дальнейшее функционирование. Требования для преодоления кризиса на этом этапе превышают имеющийся внутренний потенциал [Ершов, с. 132].

Схема выбора антикризисной стратегии в зависимости от стадии кризиса представлена на рисунке 3.2.

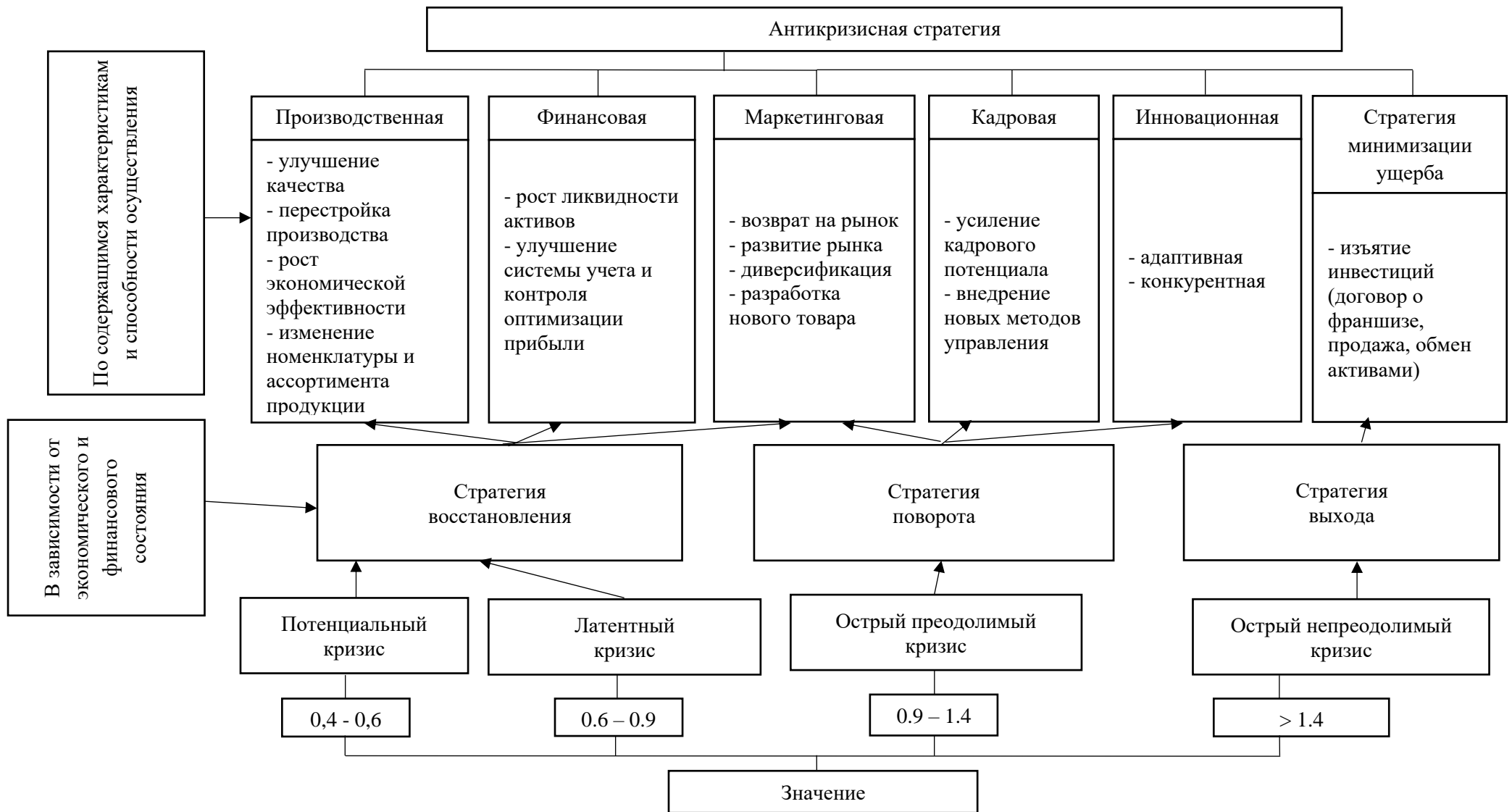


Рис.3.2. Схема выбора антикризисной стратегии в зависимости от стадии кризиса

Источник: [составлено автором].

Разделение кризиса на стадии необходимо, так как кризис — это процесс, имеющий разные скорости протекания и, соответственно, требующий применения различных мер для смягчения и преодоления.

Стадии кризиса в зависимости от получившего значения показателя банкротства:

- $<0,4$ – финансово здоровое предприятие;
- $0,4 < Y < 0,6$ – потенциальный кризис;
- $0,6 < Y < 0,9$ – латентный кризис;
- $0,9 < Y < 1,4$ – острый преодолимый кризис;
- $>1,4$ – острый непреодолимый кризис.

После определения стадии кризиса необходимо перейти к выбору антикризисной стратегии с зависимости от получившейся стадии.

Подробное описание каждой стратегии представлено в приложении 12.

В схеме выбора антикризисной стратегии представлены стратегии, в зависимости от экономического и финансового состояния:

1. Стратегия восстановления, поворота, выхода.

После выбора основной стратегии, переходим к выбору стратегии, по содержащимся характеристикам и способам осуществления.

В стратегию восстановления, поворота и выхода включены такие стратегии, как:

1. Производственная (ресурсная) стратегия;
2. Финансовая стратегия;
3. Маркетинговая стратегия
4. Кадровая стратегия
5. Инновационная стратегия

Виды маркетинговых стратегий представлены в приложении 13.

Для более правильного выбора стратегии предлагается составить SWOT-анализ.

Далее идет этап 4 – реализация антикризисной стратегии, мониторинг результатов и оценка эффективности.

3.2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ АО «ТЮМЕНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ» НА РЫНКЕ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ УСЛУГ

Типография АО «Тюменский дом печати» осуществляет редакционно-издательскую и полиграфическую деятельность с 1920 года. АО «Тюменский дом печати» является правопреемником федерального государственного унитарного издательско - полиграфического предприятия «Тюмень» всех прав и обязанностей (устав утвержден Министерством Российской Федерации по делам печати, телевидения и средств массовых коммуникаций от 22.10.2002 № 198).

Общество создано в порядке реорганизации путем преобразования ФГУИПП «Тюмень» в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.08.2003 № 1165-р, распоряжением Министерства имущественных отношений Российской Федерации от 24.09.2003 № 4244-р и распоряжения Территориального управления Министерства имущественных отношений Российской Федерации по Тюменской области от 30.12.2004 № 633/05. Учредителем АО «Тюменский дом печати» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом. Юридический адрес: 625002, Российская Федерация, г. Тюмень, ул. Осипенко, д. 81. Целью Общества является извлечение прибыли.

Основные виды деятельности АО «Тюменский дом печати» подробно представлены в приложении 14.

Уставный капитал составляет 17007 тысяч рублей.

Был проведен анализ экономических показателей деятельности АО «Тюменский дом печати» с помощью таких компонентов, как: анализ выпуска продукции (выполнении работ, оказании услуг), анализ динамики и структуры активов, анализ динамики и структуры пассивов, анализ ликвидности и платежеспособности баланса, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициенты оценки финансовой устойчивости, рентабельность активов.

АО «Тюменский дом печати» выпускает продукцию, разнообразную по

ассортименту и полиграфическому исполнению. На площади около 15000 кв. метров размещены производственные цеха: газетный, печатно-отделочный, подготовки бумаги, прием газет по каналам связи и другие технологические вспомогательные помещения.

Сведения о выпуске продукции (выполнении работ, оказании услуг) представлены в приложении 15. Данные за 2021 год приведены с учетом прогнозных значений за 4 квартал.

На основании данных приложения 15 можно сделать вывод о том, что в 2019 году выпуск газет составлял 52624 тыс. руб., в 2020 году он снизился на 17079 тыс. руб. (или на 32,45%) и стал составлять 35545 тыс. руб. Выпуск журналов, книг и брошюр в 2019 году составлял 11674 тыс. руб., а в 2020 году он снизился на 1833 тыс. руб. (или на 15,7%) и стал составлять 9841 тыс. руб. Выпуск упаковки в 2019 году составлял 55648 тыс. руб., а в 2020 году он увеличился на 15038 тыс. руб. (или на 27,02%) и стал составлять 70686 тыс. руб. Выпуск прочей полиграфической продукции в 2019 году составлял 18992 тыс. руб., а в 2020 году он увеличился на 4711 тыс. руб. (или на 24,81%) и стал составлять 23703 тыс. руб. Аренда в 2019 году составляла 42699 тыс. руб., а в 2020 году она снизилась на 4653 тыс. руб. (или на 10,9%) и стала составлять 38046 тыс. руб. Прочие услуги в 2019 году составляли 1775 тыс. руб., а в 2020 году они снизились на 1297 тыс. руб. (или на 73,07%) и стали составлять 478 тыс. руб.

Сравнивая 2020-2021 года, можно сделать вывод о том, что в 2020 году выпуск газет составлял 52624 тыс. руб., в 2021 году он увеличился на 3996 тыс. руб. (или на 11,25%) и стал составлять 39541 тыс. руб. Выпуск журналов, книг и брошюр в 2020 году составлял 9841 тыс. руб., а в 2021 году он снизился на 327 тыс. руб. (или на 3,32%) и стал составлять 9514 тыс. руб. Выпуск упаковки в 2020 году составлял 70686 тыс. руб., а в 2021 году он увеличился на 2134 тыс. руб. (или на 3,02%) и стал составлять 72820 тыс. руб. Выпуск прочей полиграфической продукции в 2020 году составлял 23703 тыс. руб., а в 2021 году он снизился на 886 тыс. руб. (или на 3,74%) и стал составлять 22817 тыс.

руб. Аренда в 2020 году составляла 38046 тыс. руб., а в 2021 году она увеличилась на 2168 тыс. руб. (или на 5,70%) и стала составлять 40214 тыс. руб. Прочие услуги в 2020 году составляли 478 тыс. руб., а в 2021 году они увеличились на 241 тыс. руб. (или на 4,11%) и стал составлять 719 тыс. руб.

На рисунке 3.3 представлена динамика выпуска продукции (выполнении работ, оказании услуг).

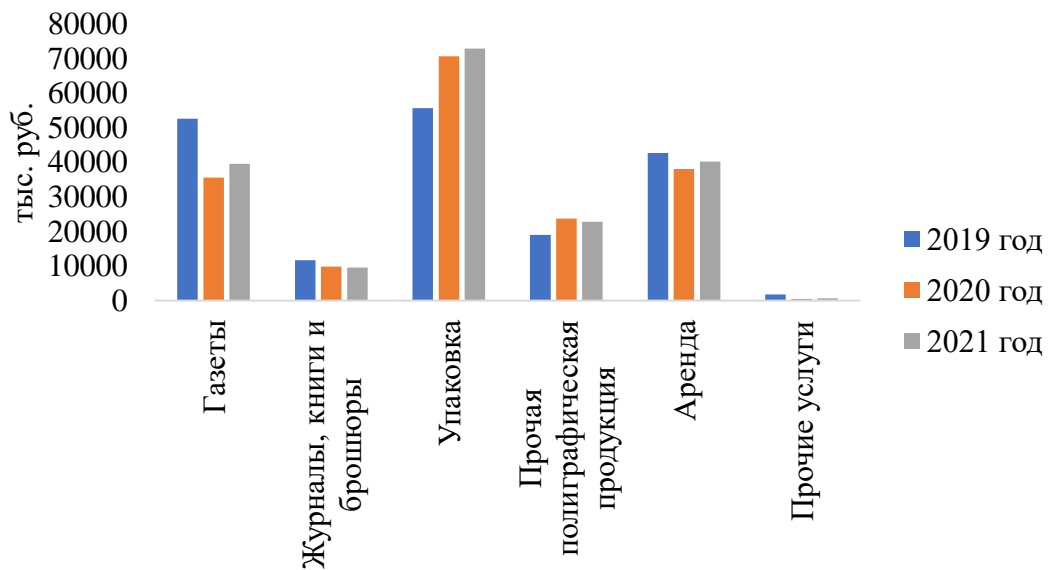


Рис.3.3. Динамика выпуска продукции (выполнении работ, оказании услуг)

Источник: [составлено автором].

Наибольший удельный вес занимает промышленная упаковка (коробки для автоподогревателей, таблеток, электродов, дисков сцепления и т.п.). Необходимо отметить, что доля упаковки из микрогофрокартона составляет 19% от производства всей промышленной упаковки и существует тенденция к увеличению.

Анализируя выпуск продукции (выполнение работ, оказание услуг), можно сделать вывод, что в 2020 году наблюдается снижение большинства показателей, это связано с пандемией. Наибольшее снижение у выпуска газет, журналов, книг и брошюр. А наибольшее увеличение наблюдается у выпуска упаковки, это связано с возросшим спросом на фармацевтическую продукцию, а также на увеличение спроса на доставку продуктов, в связи с самоизоляцией.

Анализ структуры активов и пассивов баланса дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов. Анализ структуры активов представлен в приложении 16.

На основании приложения 16 можно сделать вывод о том, что внеоборотные активы в 2019 году составляли 74200 тыс. руб., а в 2020 году снизились на 3782 тыс. руб. (или на 5,1%) и составили 70418 тыс. руб. Оборотные активы в 2019 году составляли 39815 тыс. руб., а в 2020 году снизились на 6022 тыс. руб. (или на 15,12%) и составили 33793 тыс. руб. Основные средства в 2019 году составляли 73665 тыс. руб., а в 2020 году снизились на 4281 тыс. руб. (или на 5,81%) и составили 69384 тыс. руб. Дебиторская задолженность в 2019 году составляла 13748 тыс. руб., а в 2020 году снизилась на 1853 тыс. руб. (или на 13,48%) и составила 11895 тыс. руб.

Сравнивая 2020-2021 года, можно сделать вывод о том, что в 2020 году внеоборотные активы составляли 70418 тыс. руб., а в 2021 году снизились на 4166 тыс. руб. (или на 5,92%) и составили 66252 тыс. руб. Оборотные активы в 2020 году составляли 33793 тыс. руб., а в 2021 году увеличились на 6083 тыс. руб. (или на 18%) и составили 39876 тыс. руб.

Подводя итог, можно сделать вывод, что валюта баланса в 2019 году составлял 114015 тыс. руб., а в 2020 уменьшился на 9804 тыс. руб. (или на 8,6%) и стал составлять 104211 тыс. руб. В 2021 баланс увеличился на 1917 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом и стал составлять 106128 тыс. руб.,

На рисунке 3.4 представлена динамика активов баланса.

Анализ структуры пассивов представлен в приложении 17.

На основании приложения 17 можно сделать вывод о том, что капитал и резервы в 2019 году составляли 57566 тыс. руб., а в 2020 году снизилась на 961 тыс. руб. (или на 1,67%) и составили 56605 тыс. руб. Долгосрочные обязательства в 2019 году составляли 11778 тыс. руб., а в 2020 году увеличились на 2433 тыс. руб. (или на 20,36%) и составили 14211 тыс. руб. Краткосрочные обязательства в 2019 году составляли 44671 тыс. руб., а в 2020

году снизились на 11276 тыс. руб. (или на 25,24%) и составили 33395 тыс. руб.

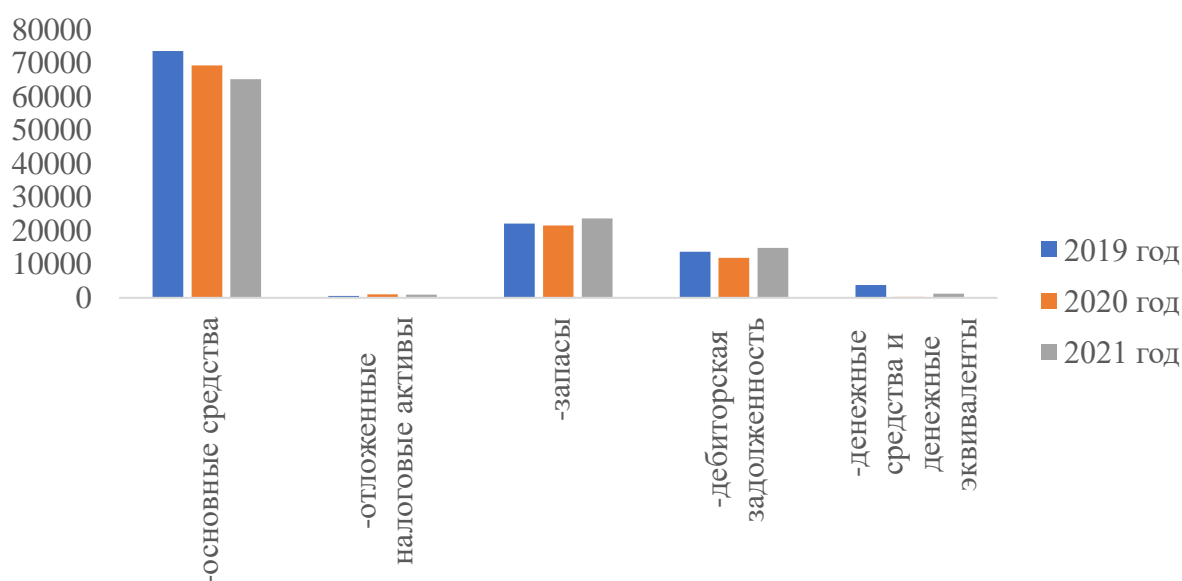


Рис.3.4. Динамика активов баланса

Источник: [составлено автором].

На рисунке 3.5 представлена динамика пассивов баланса.

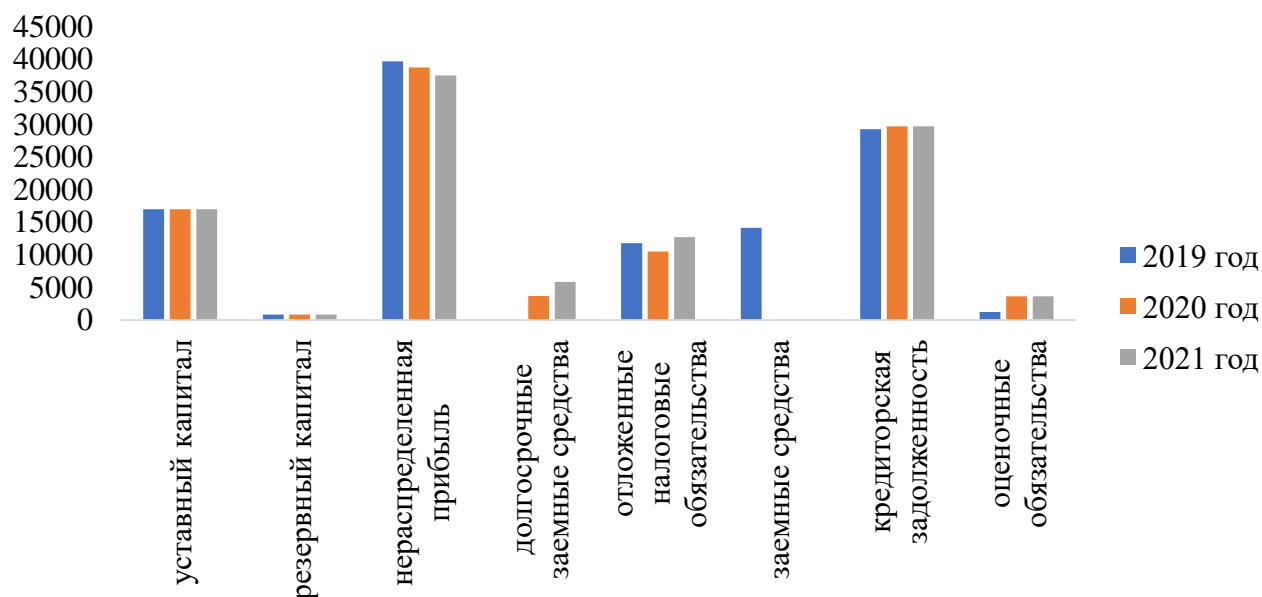


Рис.3.5. Динамика пассивов баланса

Источник: [составлено автором].

Сравнивая 2020-2021 года, можно сделать вывод о том, что в 2021 году, что капитал и резервы составили 55397 тыс. руб., что меньше на 1208 тыс. руб., чем в 2020 году. Долгосрочные обязательства в 2021 году составили 18570, что больше на 4359 тыс. руб., чем в 2020 году. Краткосрочные обязательства в 2021

году составили 32161 тыс. руб., что меньше на 1234 тыс. руб. чем в 2020 году.

Проведем анализ отчета о финансовых результатах, так как это один из основных компонентов бухгалтерской (финансовой) отчетности компании. Отчет о финансовых результатах обеспечивает пользователей информацией о финансовых результатах деятельности компании и показывает, как изменился капитал компании под влиянием расходов и доходов.

В приложении 18 представлен анализ прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

На рисунке 3.6 представлена динамика прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

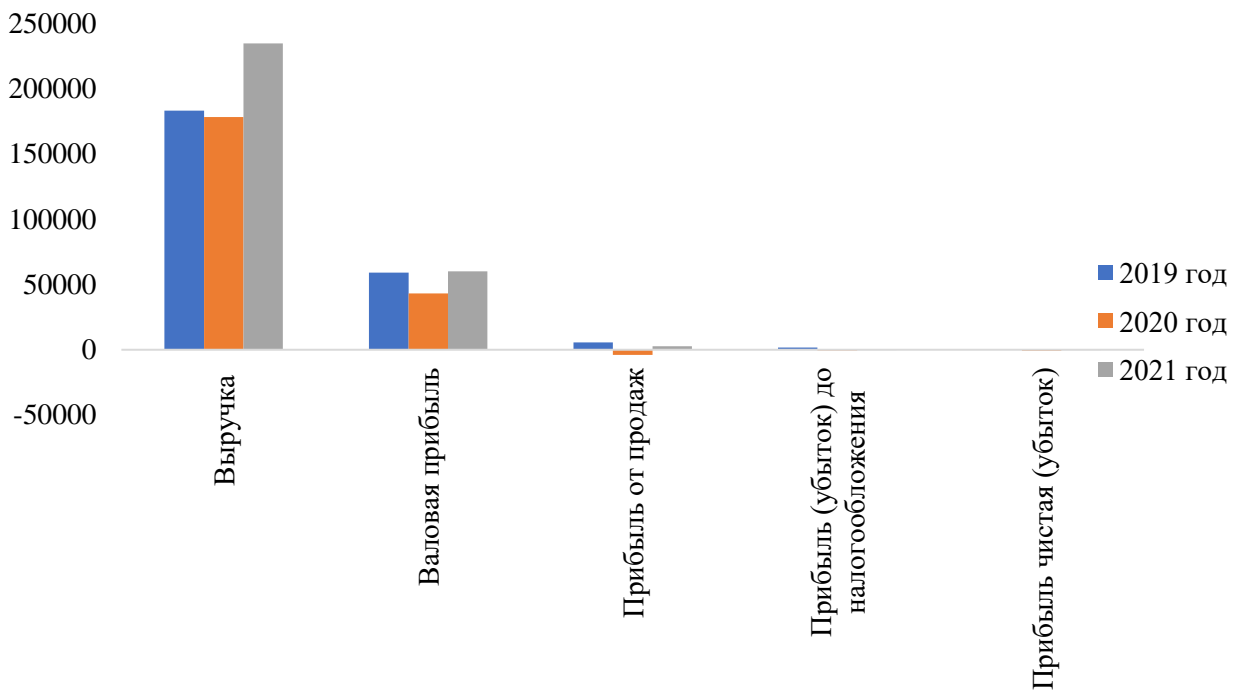


Рис. 3.6. Динамика прибыли, остающейся в распоряжении предприятия

Источник: [составлено автором].

На основании приложения 18 можно сделать вывод, что выручка в 2019 году составляла 183297 тыс. руб., а в 2020 году снизилась на 4934 тыс. руб. (или на 2,69%) и составила 178363 тыс. руб., а в 2021 году наблюдается увеличение выручки на 56308 тыс. руб. (или на 31,57%). Валовая прибыль в 2019 году составляла 59003 тыс. руб., а в 2020 году снизилась на 15830 тыс. руб. (или на 26,83%) и составила 43173 тыс. руб., а в 2021 году наблюдается увеличение валовой прибыли на 16806 тыс. руб. (или на 38,93%).

В целом за 2020-2021 года у организации наблюдается снижение показателей, по сравнению с 2019 годом. В 2021 году убыток составил 853 тыс. руб., а в 2021 году снизился на 540 тыс. руб. и составил 313 тыс. руб.

Факторы, повлиявшие на не достижение утвержденных показателей по выручке и чистой прибыли в 2020 году представлены в приложении 19.

Снижение выручки полиграфической продукции напрямую отразились на размере чистой прибыли.

В условиях неустойчивой финансовой ситуации особый смысл имеет актуальность определения ликвидности баланса, благодаря которой можно определить вероятные финансовые риски и риски банкротства организации, более того, анализ ликвидности помогает выявить главные направления возможного развития организации.

Рассмотрим основные финансовые коэффициенты, характеризующие состояние фирмы на рынке.

1) Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле 3.2:

$$L_1 = \frac{\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}}{\text{текущие обязательства}}, \quad (3.2)$$

$$L_1(2019) = \frac{3857}{44671} = 0,09;$$

$$L_1(2020) = \frac{301}{33395} = 0,009;$$

$$L_1(2021) = \frac{1241}{32161} = 0,039.$$

$L_1=0,2 - 0,5$ - Это ограничение зависит от отраслевой принадлежности организации, для производственных предприятий оптимальное значение $L_1=0,3 - 0,4$.

Этот коэффициент показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

По данным расчетом можно сделать вывод, что коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует норме и является очень низким. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств торговой организации для покрытия краткосрочных обязательств (абсолютная неликвидность).

2) Коэффициент обеспеченности собственными средствами рассчитывается по формуле 3.3:

$$L_4 = \frac{\text{собственный капитал-внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}} \geq 0,1, \quad (3.3)$$

$$L4(2019) = \frac{57566-74200}{39815} = -0,42,$$

$$L4(2020) = \frac{56605-70418}{33793} = -0,41.$$

$$L4(2021) = \frac{55397 - 66252}{39876} = -0,27.$$

Характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее текущей деятельности. Отрицательное значение коэффициента означает недостаток собственных оборотных средств для формирования оборотных активов [Савиных, с. 193-194].

Расчет коэффициента текущей ликвидности и доли оборотных средств в активах представлен в приложении 20.

Показатели платежеспособности дают характеристику устойчивости финансового состояния предприятия, а также отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации.

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, доля оборотных средств в активах, коэффициент обеспеченности собственными средствами не соответствуют норме.

На основании расчетов показателей платежеспособности можно сделать вывод что предприятие не является платежеспособным.

Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа финансовой устойчивости. Задачей анализа финансовой устойчивости является

оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчива анализируемая организация в финансовом отношении.

Долгосрочные пассивы (кредиты и займы) и собственный капитал направляются преимущественно на приобретение основных средств, на капитальные вложения и другие внеоборотные активы. Для того чтобы выполнялось условие платежеспособности, необходимо, чтобы денежные средства и средства в расчетах, а также материальные оборотные активы покрывали краткосрочные пассивы [Качкова, с. 72.]

Коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия – система показателей, характеризующих структуру используемого капитала предприятия по степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. Расчет показателей финансовой устойчивости представлен в приложении 21.

На рисунке 3.7 представлена динамика коэффициента финансовой независимости (автономии), а также коэффициент финансовой устойчивости. Коэффициент финансовой независимости, а также коэффициент финансовой устойчивости в 2019-2021 годах, соответствует норме.

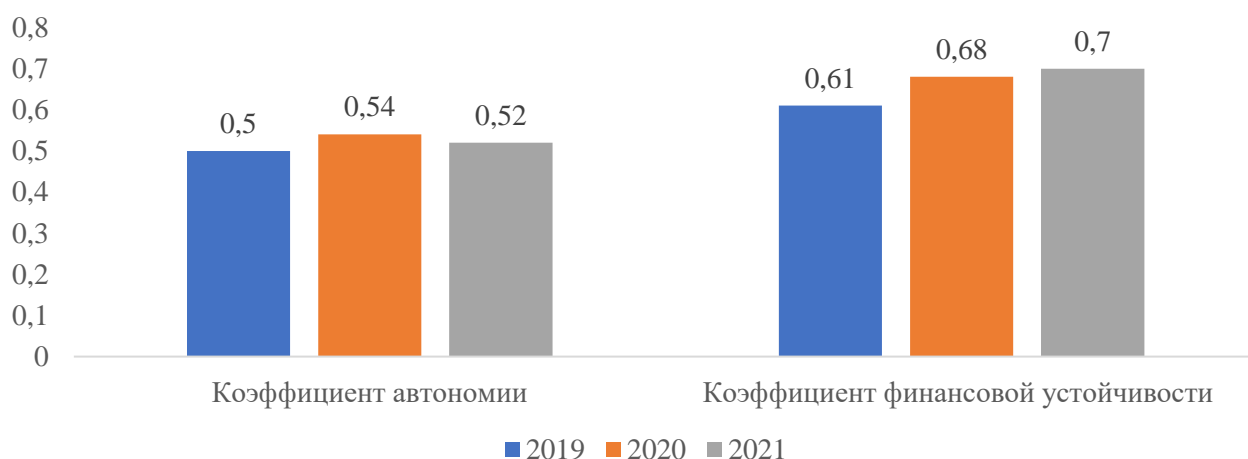


Рис 3.7. Динамика показателей финансовой устойчивости и независимости

Источник: [составлено автором].

К числу относительных показателей можно отнести различные соотношения прибыли и затрат, то есть показатели рентабельности.

Экономический смысл рентабельности состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала. Расчет основных показателей рентабельности, их экономическая сущность и методика расчета представлены в приложении 22.

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 3.8.

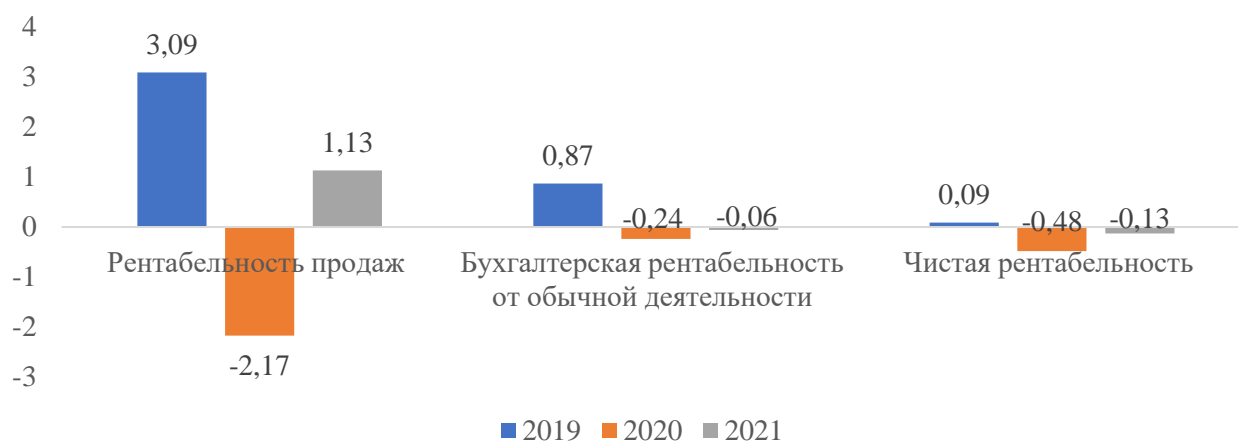


Рис 3.8. Динамика показателей рентабельности

Источник: [составлено автором].

Рентабельность продаж в 2019 году составляла 3,09%, а в 2020 году снизилась на 5,26% и стала составлять -2,17%. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке от продаж организации в 2020 году. В 2021 наблюдается улучшение показателя рентабельности, он составляет 1,13%.

Рентабельность от обычной деятельности в 2019 году составляла 0,87%, а в 2020-2021 годах снизилась и стала составлять -0,24% и -0,06% соответственно. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке до налогообложения организации в 2020-2021 годах.

Чистая рентабельность в 2019 году составляла 0,09%, а в 2020-2021 году снизилась и стала составлять -0,48% и -0,13% соответственно. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке организации в 2020-2021 годах.

Для того, чтобы определить сильные и слабые стороны организации необходимо проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ представлен в приложении 23.

Проведя SWOT-анализ, можно сделать следующие выводы. Выявлены

следующие риски и возможности, связанные с реализацией мероприятий программы:

1. Рост цен на материалы и услуги. Необходима регулярная работа с поставщиками, мониторинг рынка материалов, изучение аналогов и применение их в работе.

2. Платежеспособность заказчиков. На сегодняшний день, доля заказчиков работающих по предоплате составляет 55%, соответственно доля заказчиков, работающих с отсрочкой платежа 45%. Срок отсрочки в среднем составляет один месяц. С установкой нового оборудования расширится география поставок. Задача - выход в Свердловскую, Челябинскую, Омскую области, в связи с этим доля заказчиков, работающих с отсрочкой платежа, возможно, увеличится. Резкое снижение платежеспособности может привести к недостатку оборотных средств. В таком случае придется увеличивать объем заемных средств, что повлияет на величину чистой прибыли, за счет уплаты процентов.

3. Снижение цен конкурентами. В каждом заказе есть нижний предел снижения цены, на практике организация снижает цену, но в дальнейшей работе цена поднимается до фактически возможной, предоставляя дополнительный сервис и услуги.

4. Появление альтернативного конкурента в регионе, увеличение производства у конкурентов. Маловероятно, так как требуются большие инвестиции. Кроме того, предприятие имеет ряд преимуществ перед конкурентами:

- долгосрочные контракты с поставщиками материалов;
- наличие современного оборудования А1 формата;
- возможность отгрузки со склада готовой продукции, частями;
- возможность принятия на ответственное хранение готовой продукции покупателя;
- возможность доставки готовой продукции до заказчика.

5. Текущая кадров, недостаточный уровень заработной платы. Основная часть работников производства находится на сдельно-премиальной системе оплаты труда, с вводом нового оборудования, увеличится производительность труда

6. Недостаточная квалификация кадров. На предприятии более 20% сотрудников имеют стаж работы более 5 лет, 12% работающих имеют полиграфическое образование. Внедрена система производственного обучения и наставничества с обязательным сроком работы по полученной профессии. Кроме того, применяется система обучения работников основного производства смежным профессиям.

7. Низкий спрос на площади, предназначенные для аренды. Низкая эффективность мероприятий, направленных на увеличение доходов от аренды, может быть ограничена недостаточным спросом на предлагаемые помещения.

Далее проведем прогнозирование банкротства по модели Альтмана-Сабато:

$$Y_{2019} = 4,28 + 0,18 \times 0,04 - 0,01 \times 11,96 + 0,08 \times 0,012 + 0,02 \times 0,134 - 0,19 \times 10,99 = 1,03$$

$$Y_{2020} = 4,28 - 0,18 \times 0,02 - 0,01 \times 8,746 - 0,08 \times 0,08 + 0,02 \times 0,12 - 0,19 \times 6,561 = 1,32$$

$$Y_{2021} = 4,28 - 0,18 \times 0,09 - 0,01 \times 9,894 - 0,08 \times 0,13 + 0,02 \times 0,131 - 0,19 \times 7,998 = 1,14$$

По проведенным расчетам видно, что показатель Y за 2019-2021 года держится примерно на одном уровне, в 2019 году показатель составил 1,03, в 2020 году 1,32 и в 2021 году 1,14. В 2020 году наблюдается самое худшее значение, это произошло из-за переноса значительной части заказов с 2020 году, в связи с пандемией. Данные показатели говорят о нестабильном финансовом положении и свидетельствуют о том, что предприятие находится на грани банкротства, а именно вероятность по модели Альтмана-Сабато-40%.

Показатель банкротства находится в диапазоне 0,9-1,4, а это значит, что стадия кризиса у предприятия – острый преодолимый кризис.

Исходя из проведенного анализа финансового состояния, SWOT-анализа, а также прогнозирования банкротства АО «Тюменский дом печати» можно сделать вывод, что:

-у предприятия существует явная нехватка денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств, а именно, абсолютная не ликвидность;

-присутствуют трудности в погашении предприятием своих текущих обязательств;

-недостаточно собственных оборотных средств для формирования оборотных активов;

-показатели платежеспособности являются низкими;

-рассчитанные показатели рентабельности являются либо отрицательными, либо очень низкими, что говорит о убытках и не эффективной работе АО «Тюменский дом печати»;

-SWOT-анализ выявил как много сильных, так и много слабых сторон предприятия;

-вероятность банкротства у предприятия 40%, стадия кризиса- острый преодолимый кризис.

Таким образом, предприятию необходима стратегия выхода из кризиса.

3.3. АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОГО МЕХАНИЗМА И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ ДЛЯ АО «ТЮМЕНСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»

Предлагаемый нами алгоритм состоит из трёх ключевых этапов:

1 этап – анализ состояния предприятия и выявление скрытых проблем на основе анализа внутренней и внешней среды;

2 этап – диагностика кризиса путём определения уровня банкротства, с последующим определением стадии кризиса и антикризисной стратегии;

3 этап - разработка антикризисной стратегии и программы по её реализации;

4 этап – реализация антикризисной стратегии и мониторинг результатов.

Рассмотрим каждый из этапов предложенного нами механизма более подробно.

Первый этап подразумевает анализ внутренней и внешней среды организации и выявление проблем организации. Первые 2 этапа частично были выполнены в п.3.2.

Для анализа, как внутренней, так и внешней среды в пункте 3.2 был проведен SWOT-анализ, чтобы определить сильные и слабые стороны организации, который выделил ряд возможностей организации:

1. Изготовление микрографокартонного собственного производства;
2. Изготовление новых видов продукции;
3. Увеличение выручки от аренды за счет создания дополнительных, коммерчески привлекательных площадей;
4. Продвижение продукции за счет рекламы;
5. Открытие новых вакансий.

Так и ряд угроз:

1. Снижение цен конкурентами, увеличение производства у конкурентов;
3. Рост цен на материалы и услуги;
4. Текучесть кадров;
5. Низкий спрос на площади, предназначенные для аренды.

Дополнительно анализ внешней среды включает в себя анализ таких факторов, как: поставщики, конкуренты, заказчики, материалы, потребители, трудовые ресурсы, научно-технический прогресс, социокультурные факторы, политические факторы, законы и государственные органы.

Характеристика заказчиков, работающих с АО «Тюменский дом печати» представлена в приложении 24.

Анализ рынка и конкурентов АО «Тюменский дом печати» представлен в приложении 25. Характеристика основных конкурентов представлена в приложении 26.

В приложении 27 представлена структура постоянных заказчиков АО «Тюменский дом печати».

Анализируя приложение 27, можно сделать вывод, что самым крупным заказчиком является ООО «ЭСАБ-СВЭЛ Тюмень», его доля составляет 63% от общего числа заказчиков.

Был проведен опрос потребителей для выявления информации о их осведомленности о деятельности АО «Тюменский дом печати». Для этого была разработана анкета с анонимными вопросами. Анкета представлена в приложении 28.

Результат проведенного опроса потребителей для выявления информации о их осведомленности о деятельности АО «Тюменский дом печати» показал, что:

- большая часть опрошиваемых, а именно 79% знают предприятие АО «Тюменский дом печати» (рисунок 3.9);

- большинство опрошиваемых положительно оценили продукцию АО «Тюменский дом печати», а именно: 5 баллов -85%, на 4 балла – 15% (приложение 29);

- часть опрошиваемых заказывает печатную продукцию у других поставщиков, потому что: 71% не знает ассортимента АО «Тюменский дом печати», 29% не знает предприятие АО «Тюменский дом печати» (рисунок 3.10);

- больше половины опрошиваемых, а именно 59% заказывают печатную продукцию (приложение 29);

- 61% опрошиваемых заказывает печатную продукцию у АО «Тюменский дом печати» (приложение 29);

- большинство опрошиваемых в 9 вопросе выбирали лишь небольшую часть производимой продукции (работ, услуг), а именно печать газет, журналов, книг, визиток, и не знали о многих видах деятельности, таких как: предоставление помещений для аренды, услуги по дизайну, компьютерный набор и верстка материалов, рекламная деятельность (приложение 29).

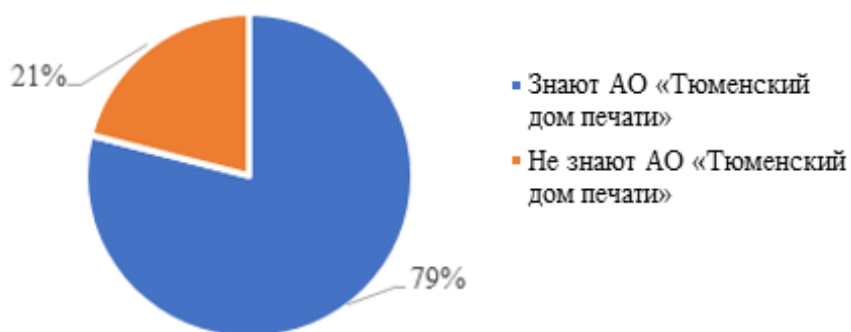


Рис.3.9. Структура опрошиваемых по анкете, которые знают предприятие АО «Тюменский дом печати»

Источник: [составлено автором].

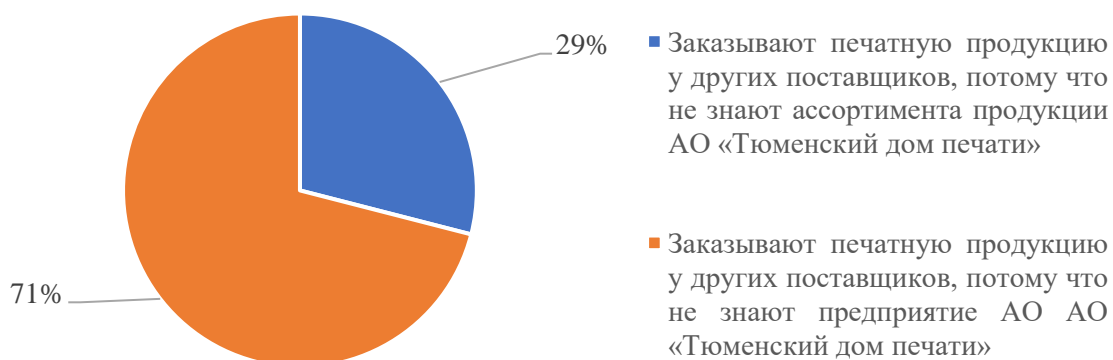


Рис.3.10. Структура опрошиваемых по анкете. Причины, по которым опрошиваемые, заказывают продукцию у других поставщиков

Источник: [составлено автором].

На основе первого этапа анализа внутренней и внешней среды были выявлены проблемы и недостатки деятельности АО «Тюменский дом печати».

Внутренние проблемы и недостатки деятельности АО «Тюменский дом печати»:

-Нехватка денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств, а именно, абсолютная не ликвидность;

-Трудности в погашении организацией своих текущих обязательств;

-Недостаточно собственных оборотных средств для формирования оборотных активов;

-Предприятие не является платежеспособным;

-Рассчитанные показатели рентабельности являются либо отрицательными, либо очень низкими, что говорит о убытках и не эффективной работе организации;

-Низкая заработная плата.

Внешние проблемы и недостатки деятельности АО «Тюменский дом печати»:

-Низкая осведомленность клиентов о продукции;

-Нехватка квалифицированного персонала;

-Сильный рынок конкурентов;

Второй этап - диагностика кризиса путём определения уровня банкротства, с последующим определением стадии кризиса и антикризисной стратегии.

В параграфе 3.2. было проведено прогнозирование банкротства по модели Альтмана-Сабаты. Полученные показатели говорят о нестабильном финансовом положении и свидетельствуют о том, что предприятие находится на грани банкротства, а именно вероятность по модели Альтмана-Сабаты-40%. Было выяснено в параграфе 3.2, что АО «Тюменский дом печати» находится на такой стадии кризиса, как «Острый преодолимый кризис».

3 этап - разработка антикризисной стратегии и программы по её реализации.

Так как значение показателя составляет 1,14, что соответствует стадии кризиса «острый преодолимый», из предложенного механизма на рисунке 3.2 была выбрана стратегия поворота, а именно, маркетинговая, кадровая и инновационная стратегии. Используя рейтинговую оценку, определим оптимальную стратегию. Для этого построим таблицу выбора наилучшей стратегии. Оценка от 1 до 10 определяет степень достижения целей при реализации определенной стратегии в баллах, которую определяют эксперты.

В таблице 3.1 представлен выбор наилучшей стратегии.

Из таблицы 3.1 видно, что наиболее подходящей стратегией для фирмы АО «Тюменский дом печати» является маркетинговая стратегия.

Выбор наилучшей стратегии

Стратегия	Цели				Баллы
	Увеличение продаж	Завоевание регионального рынка	Расширение ассортимента	Увеличение выручки	
Маркетинговая стратегия	9	9	10	8	9
Кадровая стратегия	6	5	4	5	5
Инновационная стратегия	8	8	8	7	7,75

Источник: [составлено автором].

Маркетинговая стратегия для АО «Тюменский дом печати» будет направлена на рост количества потребителей и объемов заказов за счет расширения ассортимента и повышения степени осведомленности потребителей.

Для реализации маркетинговой стратегии предлагаются следующие мероприятия по нескольким потенциально экономически привлекательным направлениям деятельности АО «Тюменский дом печати»:

1. Расширение ассортимента за счет:
 - изготовления микрофрокартона собственного производства, с использованием его в дальнейшем для производства упаковки;
 - изготовления нового вида упаковки с окном;
2. Повышение степени осведомленности заказчиков о продукции, за счет рекламы;
3. Создание удобного веб-сайта для удаленного формирования нужного заказа;
4. Увеличение выручки от аренды за счет создания дополнительных, коммерчески привлекательных площадей, предназначенных для сдачи в аренду, а именно строительство мансардной, стропильной крыши над помещением телефонной станции с оборудованием внутри офисных помещений.

Разберем каждое мероприятие более подробно.

1. Расширение ассортимента за счет:

- изготовления микрогофрокартона собственного производства, с использованием его в дальнейшем для производства упаковки;

За последний пару лет с изменением рыночной конъюнктуры выросла потребность промышленного сектора и пищевой отрасли в упаковке из микрогофрокартона. Некоторые из заказчиков осуществили переход или заявили о необходимости перехода с картонной упаковки на упаковку из микрогофрокартона. Отсутствие возможности производить микрогофрокартон на собственном производстве не позволяет АО «Тюменский дом печати» в полном объеме осуществить проработку имеющихся заказов, что влечет за собой увеличение сроков по выдаче продукции и как следствие уход заказчиков в другие типографии. Запуск линии по производству микрогофрокартона позволит АО «Тюменский дом печати» оптимизировать процессы доставки материала, сократить стоимость материала для дальнейшего производства, что позволит в свою очередь привлечь к сотрудничеству на более выгодных условиях крупных заказчиков, таких как ООО «ЭСАБ-СВЭЛ», ООО «Трансмаш», ООО «Тюменский машиностроительный завод», ООО «Шадринский электродный завод» и многих других заказчиков региона. С первым выпуском собственного микрогофрокартона предприятие получит ряд рыночных преимуществ, которые обеспечат конкурентоспособность и привлекательность среди заказчиков и потребителей Тюменской области, дополнительно даст возможность выхода на рынки соседних регионов как с готовой продукцией, так и с микрогофрокартоном в качестве материала для других производителей.

Для обеспечения имеющегося спроса на упаковку со стороны заказчиков города Тюмени и Тюменской области, производственной мощности имеющегося оборудования недостаточно, не говоря о возможности выхода на межрегиональный уровень. Решение данной проблемы возможно лишь путем дальнейшей модернизации.

Необходимое оборудование для производства упаковки из микрогофрокартона:

- Линия для производства двухслойного гофрокартона - 4,8 млн. руб.

Дополнительно необходимы инвестиции на реконструкцию помещения для размещения приобретаемого оборудования. Предварительная сумма затрат на подготовку площадей составляет 2,5 млн. руб.

Суммарный объем инвестиций составляет 7 млн. руб.

В таблице 3.2 приведен расчетный фонд времени работы оборудования. Как следует из приведенных данных мощность проектируемого оборудования достаточно для обеспечения планируемой месячной загрузки производства.

Таблица 3.2

Планируемый месячный фонд времени основной работы оборудования

Вид оборудования	Ед. изм.	Загрузка оборудования*	Фонд рабочего времени, часы
Печатная машина	листы А1	950 000	210
ТМ-С-1100	листы А1	100 000	110
Автоматический высекальный пресс	листы А1	315 000	230

Источник: [составлено автором]

* количество заказов и загрузка оборудования приведена с учетом среднемесячной фактической загрузки и потенциальных заказов.

Проектируемые мощности не имеют принципиальных отличий от действующих и не требуют коренной перестройки производства и инженерных коммуникаций.

Приобретение линии для производства гофрокартона позволит снизить себестоимость выпускаемой продукции (таблица 3.3)

Таблица 3.3

Себестоимость выпускаемой продукции

	Потребность, м.кв.	Стоимость гофрокартона, приобретаемого у поставщика	Себестоимость собственного производства	Экономия в месяц, рубли
Затраты	38 206	860 895	592 950	-267 945

Источник: [составлено автором]

Месячная экономия при собственном производстве составит 31%.

1. Цель предложенных инвестиций: увеличение прибыли в результате сокращения сроков поставки, экономии на логистике, снижения себестоимости продукции, повышения качества производства изделий при переходе на производство упаковки с использованием гофрокартона собственного производства.

2. Направление инвестиций:

- приобретение линии для изготовления двухслойного гофрокартона
- реконструкция помещения для размещения оборудования

3. Объем инвестиций:

- стоимость оборудования – 4,8 млн. руб. (ориентировочно)
- затраты на реконструкцию помещения – 2,5 млн. руб. (ориентировочно)
- затраты на материалы для производства пробной партии продукции – 600 тыс. руб.

4. Источник финансирования:

- собственные средства – 56% (4,45 млн. руб.) (внесение аванса за поставку оборудования в размере 30%, реконструкция помещения)
- заемные средства – 44% (3,45 тыс. руб.) (окончательный расчет за поставленное оборудование).

Среднемесячный платеж по договору кредитования: 100,0 тыс. руб.

Срок кредитования – 36 месяцев.

5. График платежей по предварительному договору поставки оборудования:

30% - аванс в размере 1,3 млн.руб.

65% - после изготовления оборудования на заводе в размере 3 млн.руб.

5% - окончательный расчет после монтажа и запуска в размере 0,5 млн.руб..

В плане рассмотрены 3 варианта развития событий в случае реализации проекта (подробнее в приложении 30):

1 вариант – оптимальный.

2 вариант – оптимистичный.

3 вариант – пессимистичный.

Период окупаемости – 31 месяц.

В случае реализации проекта при оптимальном варианте развития предприятие будет получать прибыль в размере 5 млн. руб. ежегодно.

- Изготовление нового вида упаковки с окном.

На данный момент использование упаковки с окном набирает популярность на рынке. Предлагается запуск собственного производства данной упаковки.

Затраты на пробную партию:

- Приобретение крафт картона – 250 тыс. руб.;

- Приобретение прозрачной упаковочной пленки – 100 тыс. руб.;

- Приобретение клея для склейки пленки с коробкой – 90 тыс. руб.;

На производство данной упаковки покупка нового оборудования не потребуется, так как будет задействована мощность уже имеющегося оборудования.

Суммарный объем инвестиций составляет – 440 тыс. руб.

Источник финансирования: собственные средства.

Цель предложенных инвестиций - увеличение прибыли в результате производства нового вида упаковки.

В случае реализации проекта при оптимальном варианте развития предприятие будет получать чистую прибыль в размере 1,5 млн. руб. ежегодно.

2. Проведение рекламной компании

Для более эффективной коммерческой деятельности предприятия необходимо разработать медиаплан. Это нужно для привлечения дополнительных клиентов и увеличения объема выручки продукции для роста прибыли фирмы.

Цель рекламной компании – увеличение к концу года реализации нового вида упаковки, повышение степени узнаваемости предприятия, привлечение нового числа клиентов.

Предполагается, что после введения рекламных мероприятий продажи АО «Тюменский дом печати» вырастут на 17%.

Составим медиаплан. Медиаплан представлен в приложении 31. Медиаплан включает в себя следующие формы рекламы: реклама в социальной сети Инстаграм, всплывающие ссылки сайта в сети Интернет, радио «Европа Плюс», газета «Тюменская область сегодня», рекламный щит.

Оценим величину затрат на предлагаемое мероприятие. Итого расходы на рекламу составили 1280 тыс. руб.

Были выбраны именно эти формы рекламы поскольку именно они являются наиболее эффективными формами привлечения клиентов.

В случае реализации проекта при оптимальном варианте развития предприятие будет получать прибыль в размере 1 млн. руб. ежегодно.

3. Создание удобного веб-сайта для удаленного формирования нужного заказа;

Затраты:

- за разработку сайта – 250 тыс. руб.

- на дизайнера – 50 тыс. руб.

- системный администратор для обслуживания сайта – 420 тыс. руб. в

год.

Суммарный объем инвестиций составляет – 300 тыс. руб.

Источник финансирования: собственные средства.

В случае реализации проекта при оптимальном варианте развития предприятие будет получать прибыль в размере 1 млн. руб. ежегодно.

Сайт предназначен для информирования заказчиков об ассортименте продукции, выпускаемой АО «Тюменский дом печати», а также для удаленного формирования заказов.

Образец сайта представлен в приложении 32.

Перед тем, как заключить договор, заказчик может полностью сформировать нужный заказ удаленно, может сам выбрать:

А) Вид продукции - коробки, книги, журналы, плакаты, листовки,

газеты и так далее;

Б) Материал, из которого ему нужна продукция – бумага матовая, бумага глянцевая, пленка, картон, микрогофрокартон;

В) Тираж (количество);

Г) Размер, цвет и дизайн.

Далее для удобства автоматически рассчитается сумма заказа. Далее необходимо будет написать свой номер телефона, чтобы менеджер связался для уточнения необходимых нюансов и заключения договора.

5. Увеличение выручки от аренды за счет создания дополнительных, коммерчески привлекательных площадей, предназначенных для сдачи в аренду, а именно строительство мансардной, стропильной крыши над помещением телефонной станции с оборудованием внутри офисных помещений.

Затраты на ремонт помещений - 800 тыс. руб.

Затраты на сдачу помещения: услуги риелтора – 80 тыс. руб.

Передача в аренду помещения в 370 м².

Средняя стоимость за м² в Тюмени 652 руб. в месяц.

Суммарный объем инвестиций составляет – 880 тыс. руб.

В случае реализации проекта при оптимальном варианте развития предприятие будет получать прибыль в размере 2,9 млн. руб. ежегодно.

Подготовленную арендные помещения можно сдать под офисы, кафе и столовые.

Далее перейдем к этапу 4 – реализация антикризисной стратегии и мониторинг результатов.

В приложении 33 представлена итоговая таблица по предполагаемому эффекту от проведенных мероприятий.

После проведенных мероприятий был пересчитан баланс и отчет о финансовых результатах, а также повторно рассчитан показатель банкротства. За 2022 год прогнозный показатель банкротства до введенных мероприятий

составил 1,02. Показатель банкротства после введенных мероприятий составил 0,69, изменение составило 0,33.

Прогнозный убыток до введенных мероприятий составлял на 2022 год 120 тыс. руб. С учетом мероприятий прогнозная прибыль на 2022 г. – 2470 тыс. руб. Экономический эффект = 2590 тыс. руб.

Таким образом, по результатам проведенных мероприятий можно сделать вывод, что предприятие улучшило своё финансовое положение и перешло со стадии «острый преодолимый кризис» на стадию «латентный кризис». Дальнейшие подобные действия могут полностью вывести предприятие из кризиса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе выполнены исследования в области разработки стратегии выживания предприятий на рынке полиграфической продукции.

Основными научными и практическими результатами являются:

1. Проанализирована структура полиграфического рынка по видам продукции, особенности развития рынка полиграфических услуг в условиях информационной экономики, проведен анализ состояния деятельности предприятий полиграфической отрасли, показана динамика показателей рентабельности полиграфических предприятий за 2005-2020 года.

2. Изучены основные подходы авторов к понятию «стратегия выживания», с точки зрения приспособления под постоянно изменяющиеся потребности потребителей, с точки зрения минимизации расходов, с точки зрения изменения сфер деятельности организации, с точки зрения стабилизации деятельности предприятия. В рамках всех подходов выявлены недостатки и предложено усовершенствованное определение. Стратегия выживания – это совокупность приемов и способов, обеспечивающих предприятию эффективное функционирование и выход из банкротства, в результате максимально быстро скоординированных действий и минимальных финансовых потерь.

3. Рассмотрены методические подходы по разработке стратегии выживания полиграфических предприятий, общий алгоритм разработки управленческого решения в условиях кризиса предприятия, а также подход на основе анализа экспертных систем внешнего антикризисного управления, концепция моделирования бизнес-процессов. В ходе исследования обнаружены недостатки в подходах, такие как, недостаточная проработка алгоритма, из которой вытекают сложности в определении стадии кризиса и стратегии.

4. Предложен усовершенствованный механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли, в котором акцент направлен на определение стадии кризиса предприятия и разработке антикризисной стратегии, поскольку правильный выбор стратегии является

основополагающим фактором успешного выхода предприятия из кризиса. В отличие от предложенных ранее, данный механизм более проработан и детализирован, включает определение уровня банкротства и расчет экономических показателей для более точного определения стратегии, благодаря определению стадии кризиса.

6. Предложена усовершенствованная схема выбора антикризисной стратегии, в которой акцент направлен на определение антикризисной стратегии благодаря рассчитанным стадиям кризиса.

7. Апробирован предложенный механизм разработки стратегии выживания предприятий полиграфической отрасли. Произведен анализ финансового состояния АО «Тюменский дом печати». По результатам исследования был выявлен ряд проблем у предприятия:

- у предприятия существует явная нехватка денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств, а именно, абсолютная не ликвидность;
- недостаточно собственных оборотных средств для формирования оборотных активов;
- показатели платежеспособности являются низкими;
- рассчитанные показатели рентабельности являются либо отрицательными, либо очень низкими, что говорит о убытках и не эффективной работе АО «Тюменский дом печати»;
- вероятность банкротства у предприятия 40%, стадия кризиса- острый преодолимый кризис.

Разработаны мероприятия по решению данных проблем. Рассчитана эффективность после внедрения приложенных мероприятий и проведен повторный расчёт показателя банкротства. После проведенных мероприятий показатель банкротства улучшился и АО «Тюменский дом печати» вышел на стадию кризиса «латентный кризис».

Доказано, что предложенный механизм работает на практике и позволяет организации выйти из кризиса полностью, либо частично.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа / А.А. Алексеенко – Москва: Социальные науки, 2017. – 66 с.
2. Аналитический доклад Федерального управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии. Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития. - Москва, 2020 – URL: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2019/otr-doklad-ros-poligrafiya-2018-11.pdf> (дата обращения 13.12.2020).
3. Аналитический доклад Федерального управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии. Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития. - Москва, 2021. – URL: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2019/otr-doklad-ros-poligrafiya-2018-11.pdf> (дата обращения 27.05.2021).
4. Андреев В.Д. Теория и практика стратегического планирования / Андреев В.Д., М.А. Боков // РИЦ СГУТиКД. - 2017. - 264 с.
5. Андреева Н. Н. Формы современного прямого маркетинга и их классификация / Н. Н. Андреева. – Москва: Маркетинговые коммуникации, 2018. - № 4. -С. 236 -247.
6. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Л.И. Астафьева - Москва: КноРус, 2016. - № 5. - С. 59 — 62.
7. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова. – Москва: СМАЛЬТА, 2018. -18 с.
8. Березина Е.А. Исследование эффективности организации маркетинга на предприятии / Е.А. Березина - Москва: СМАЛЬТА, 2017. - № 6. С. 18-20.
9. Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. - Москва: Олимп-Бизнес, 2017. - 208 с.

10. Васильева Л.С. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.С. Васильева - Москва: КноРус, 2018. - 248 с.
11. Васильев Г. А. Технологии производства рекламной продукции: вузовский учебник / Г.А. Васильев - Москва: Инфра-М, 2018. - 272 с.
12. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2015. - 186 с.
13. Воронков Г. Н. Цели и задачи повышения конкурентоспособности на рынке полиграфических услуг / Г. Н. Воронков - Москва: Инфра-М, 2016. - 37с.
14. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений / Д.М. Ершов // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
15. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учебное пособие / А.П. Гарнов. - Москва: ДиС, 2018. - 272 с.
16. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Т.М. Голубева. - Москва: Академия, 2019. - 320 с.
17. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 474 с.
18. Гришин В.В. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы / Гришин В.В. - Москва: Дашков и Ко, 2017. - 208 с.
19. Давыденко И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия (для бакалавров) / И.Г. Давыденко - Москва: КноРус, 2018. - 384 с.
20. Диденко Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко -Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 406 с.
21. Егоров Ю. Н. Управление маркетингом : учебник / Ю.Н. Егоров. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 238 с.
22. Егоршин А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИЭМ, 2020. - 302 с.

23. Ефимова С.А. Маркетинговое планирование / С.А.Ефимова. - Москва: Изд-во «Альфа-Пресс», 2018. - 122 с.
24. Жариков А.В. Прогнозирование спроса и объема продаж: Учебно-методическое пособие / А.В. Жариков. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. - 39 с.
25. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии: учеб. Пособие / У.Г. Зиннуров. - Москва: Изд-во МАИ, 2018. - 34 с.
26. Золотухин О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. - СПб.: ГУАП, 2018.- 84 с.
27. Иванов И.Н. Экономика промышленного предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - Москва: Инфра-М, 2018. - 608 с
28. Калинин П. А. Конкурентные стратегии как основа деятельности предприятий сферы услуг (на примере полиграфической отрасли) / П.А. Калинин. - Москва: Наука, 2015. - 441 с.
29. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) / Капитонов С.В. // Основы экономики, управления и права. - 2017. -№ 2. - С.64 - 66.
30. Карпова Е.Н. Долгосрочная финансовая политика организации: Учебное пособие / Е.Н. Карпова. - Москва: Альфа-М, 2018. - 591 с
31. Карпова С. В. Информационные технологии в маркетинге: учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 367 с.
32. Козак Н. Н. Кадровая политика организации / Н.Н. Козак. - Москва: Издательские решения, 2015. - 260 с.
33. Коротаева Ю.В. Разработка механизма выхода строительных организаций из скрытого кризиса / Ю.В. Коротаева. - Санкт-Петербург: Медиа, 2015. - 16 с.

34. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - Москва: КноРус, 2019. - 288 с.
35. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - Москва: Юрайт, 2018. - 442 с.
36. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Д.В. Лысенко. - Москва: Инфра-М, 2019. - 320 с.
37. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / М.В. Мельник. - Москва: Форум, 2017. - 96 с.
38. Т.А. Налчаджи Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями / Т.А. Налчаджи, Л.А. Маломатова // Научный альманах. - 2017. - №1. - С.293-296. – URL: <https://apni.ru/article/2626-strategicheskoe-planirovanie-kak-faktor-ust> (дата обращения 01.09.2021г.).
39. Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. - Москва: Инфотропик Медиа, 2018. - 272 с.
40. Нечитайло А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Нечитайло. - Москва: Феникс, 2017. - 553 с.
41. Орлова, Т.М. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности / Т.М. Орлова. - Москва: КноРус, 2019. - 48 с.
42. Отраслевой доклад Управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.- Москва, 2020,-URL: <https://fapmc.gov.ru/rospechat/activities/reports/2020.html> (дата обращения 19.04.2021).
43. Панова Н.А. Основные условия и принципы управления инновационным развитием предприятий издательско-полиграфического комплекса / Н.А. Панова // Молодой ученый. – 2018. - №9. – С. 9-22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-usloviya-i-printsipy-upravleniya>

innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiy-izdatelsko-poligraficheskogo kompleksa/viewer (дата обращения 16.02.20г.).

44. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко // Молодой ученый. - 2017. – С.492-496. – URL http://www.library.ugatu.ac.ru/pdf/teach/Parahina_Strateg_menedjment_2012.pdf (дата обращения 16.02.20г.).

45. Проблемы современной экономики: [Электронный ресурс]. – Москва, 2019. - URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2714> (дата обращения 17.09.2021).

46. Рыжикова Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. - 225 с.

47. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. - 382 с.

48. Савиных А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Н. Савиных. - Москва: КноРус, 2017. - 480 с.

49. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Москва: Инфра-М, 2018. - 352 с.

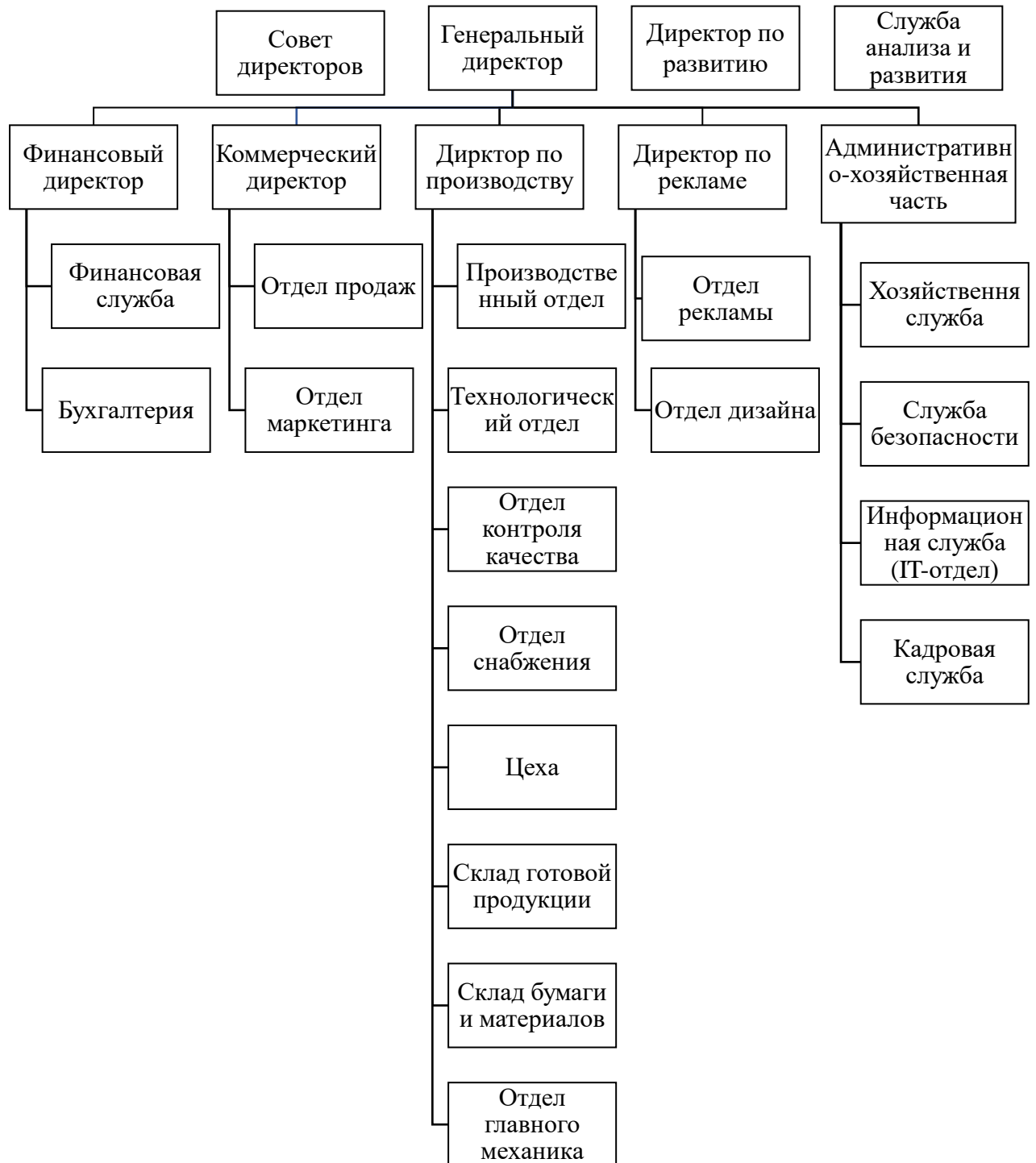
50. Федеральный закон: от 27 декабря 1991 г. № 2124-1 (ред. от 01.07.2021) «Средства массовой информации» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/ (дата обращения 27.05.2021 г.)

51. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2016. - № 26. - С. 185 — 188.

52. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления организацией / Г.Ю. Соколова. - Москва: Инфра-М, 2010. - 144 с.

53. Старцева Т.Е. Экономика и управление инновационным развитием предприятия / Т.Е. Старцева. - Москва: Русайнс, 2018. - 304 с.
54. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления / А.А. Тихонов // Перспективы науки. - 2017. - № 7. - С. 98 - 103.
55. Теоретические аспекты управления изменениями на предприятиях полиграфической отрасли / Н. В. Стадникова // Экономическая наука в XXI веке: проблемы, перспективы, информационное обеспечение Материалы III международной научной конференции аспирантов, магистрантов и преподавателей. - 2015. - № 2. – С. 201-207.
56. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия/ А.С. Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2016. - № 4. - С. 121 - 124.
57. Федеральная служба государственной статистики URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.02.2021).
58. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) / Ю.Г. Чернышева. - Москва: Инфра-М, 2016. - 236 с.
59. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях / О.Е. Шептиева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - № 1.- С. 255 -259.
60. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

Структура полиграфических предприятий



Источник: [Стадникова, с. 74].

Объем выполненных работ и услуг собственными силами
(по коду 18 ОКВЭД 2 – «Деятельность полиграфическая и копирование
носителей информации»), млрд. рублей

Месяц											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2018 год											
10,7	13,6	16,4	16,1	15,2	17,5	16,0	18,5	18,8	19,1	21,5	20,1
2019 год											
19,0	22,4	24,3	26,0	25,2	25,7	27,1	25,3	24,0	29,1	23,7	24,9
2020 год											
19,1	19,4	20,1	21,4	21,1	22,2	21,9	22,2	22,3	21,6	22,9	22,3

Источник: [Федеральная служба государственной статистики].

Подходы авторов к понятию «стратегия выживания»

Автор	Определение	Комментарий
1 подход – Стратегия выживания, с точки зрения приспособливания под постоянно изменяющиеся потребности потребителей		
В.А. Гончарук	Четкая организация сбыта, постоянная проработка потребностей конечных потребителей и посредников, анализ поведения конкурентов.	Плюсы подхода: 1. Постоянное совершенствование выпускаемой продукции (товаров, услуг).
О. М.Бондарева	Способность постоянно улучшаться в соответствии с ожиданиями клиентов.	2. Быстрое реагирование, на постоянно меняющийся рынок.
И.И. Давлетов В.П.Черданцев М.В. Тренина	Развитие предприятия и эффективное функционированию в условиях нестабильной окружающей среды.	Минусы подхода: 3. Отсутствие конкретной модели развития предприятия. 4. Не берется во внимание продвижение товаров и оптимизация производственного процесса
Азиз Ага Алигушат оглы Агаев	Набор правил, приемов и способов, обеспечивающий предприятию соблюдение разных интересов, их взаимное соответствие и общее направление выживания. Постоянная готовность к изменениям и реагирование на необходимость внутренних и внешних изменений.	
2 подход – Стратегия выживания, с точки зрения минимизации расходов		
А.С. Павловский А.Ф Ражева	Суть стратегии сводится к минимизации потерь в рамках операционной деятельности. Это стратегия минимизации затрат и укрепления параметров конкурентоспособности на занимаемом рынке с целью сохранения собственной доли.	Плюсы подхода: 1. Возможность дольше продержаться на рынке. 2. Более эффективное использование ресурсов. 3. Сокращение ненужных расходов.
Б.Хендерсон	Это кратковременная стратегия, рассчитанная на то, чтобы позволить компании выживать день за днем. Сосредоточение на самозащите, сокращении издержек, применении мер для сохранения капитала, и сокращения корпоративного портфеля.	Минусы подхода: 1. Минимизация расходов приводит к производству некачественного продукта (товара, услуги) 2. Потеря квалифицированных кадров, в результате сокращения заработной платы и уменьшении социального пакета.

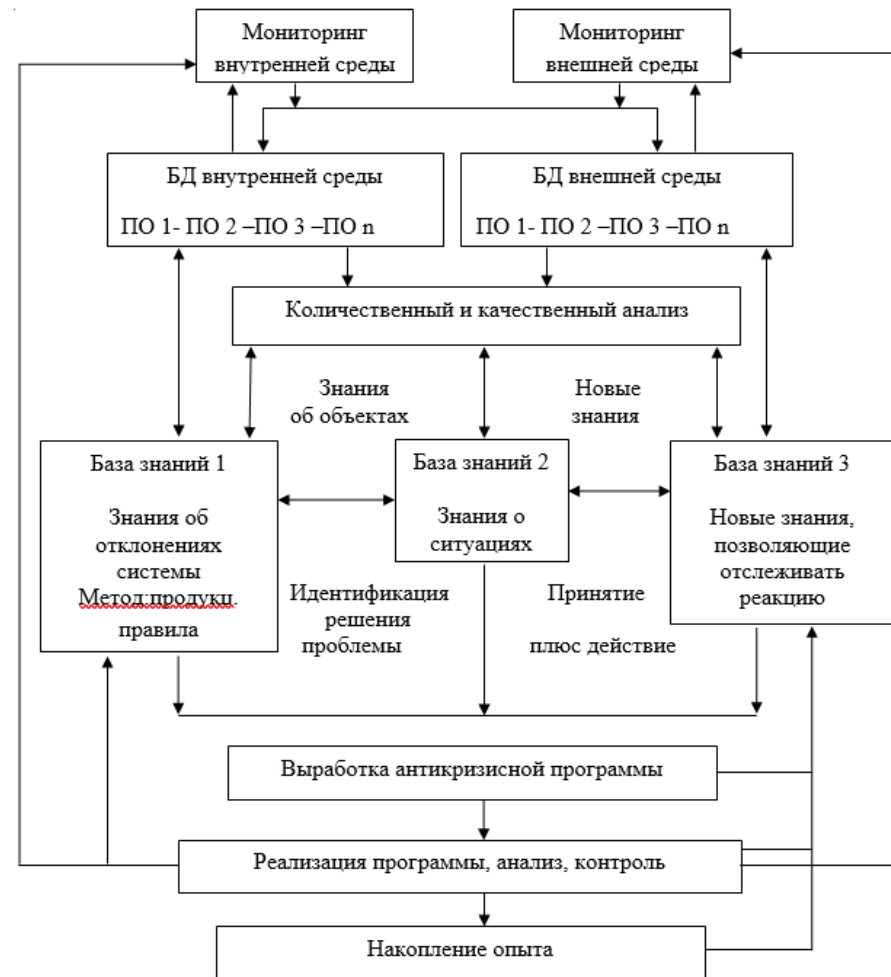
ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Е.А Васечкина	Методы реализации поставленных целей путём повышения эффективности использования внутренних ресурсов предприятия, причем квалифицированный персонал предприятия становится наиболее дорогостоящим из них.	3. Меры, принимаемые на долгосрочный период.
С. П. Байкалов	Этап подготовки для перехода к стратегии роста. Решение таких задач, как повышение качества, снижение издержек производства по выпуску продукции за счет поиска внутренних резервов, накопление необходимых объемов инвестиционных вложений для перехода к стратегиям роста, постоянное отслеживание возникающего платежеспособного спроса на другие товары, оценка возможностей быстрой и с минимальными затратами.	
А.Я.Кибанов	Спасение предприятия от банкротства, путем сокращения затрат, сокращения убыточных видов бизнеса и проектов, штатов и расходов на социальные нужды, программы обучения и развития персонала, продажи части активов.	
3 подход – Стратегия выживания, с точки зрения изменения сфер деятельности организации		
А.Н Сырбу	Быстрые, решительные, скоординированные действия, принятые на основе максимально точных расчетов во избежание ошибок при принятии решений. В результате которых осуществляются программы по перестройке систем: управления, финансово-хозяйственной деятельности; изменению структуры бизнес-портфеля, источников получения финансовых ресурсов.	<p>Плюсы подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уход от системы, которая привела предприятие к банкротству. 2. Совершенствование методов развития предприятия. <p>Минусы подхода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ошибка в выборе направлений, которые в результате только ухудшат деятельность предприятия
О. Э. Фотина	Попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования, а также реализация шагов по минимизации экономических рисков.	
Т.Ю. Анопченко М.В. Чараева Е.М. Евстафьева Е.В.Парада	Оборонительная стратегия, для которой необходима перестройка всех сфер деятельности (маркетинг, финансовое производство, управление).	

4 подход – Стратегия выживания, с точки зрения стабилизации деятельности предприятия		
Р. И. Акмаева Н. Ш. Елифанова А. П. Лунев	Оборонительная стратегия, применяемая в случае полного расстройтва экономической деятельности предприятия в состоянии, близком к банкротству. Используемая для того, чтобы стабилизировать положение предприятия и попытаться восстановить её прибыльность и конкурентоспособность.	Плюсы подхода: 1. Восстановление прибыльности и конкурентоспособности предприятия. 2. Выход из кризиса.
Е. А. Емельянова	Предотвращение несостоятельности, выход из кризиса, ликвидация последствий кризиса.	
В. Д. Грибов, В. П. Грузинов	Сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке.	Минусы подхода: 1. Выбор неверных путей, которые бы стабилизировали деятельность предприятия.
А. Н. Петров	Не долгосрочная, чисто оборонительная стратегия, применяемая в случаях полного расстройтва экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью этой стратегии является стабилизация обстановки, т.е. переход к стратегии стабилизации и в дальнейшем к стратегии роста.	
Э. П. Теплов	Сохранение и повышение организованности предприятия или задача сохранения и благоприятного развития взаимосвязей между элементами системы, либо задача организационной безопасности предприятия.	
Н. В. Зеленская	Особый механизм функционирования предприятий с целью самосохранения, затем и развития. Это форма проявления экономических и иных взаимосвязей хозяйствующих субъектов в условиях деформированной экономики. Реализация предприятием шагов по минимизации экономических рисков с целью достижения им экономической устойчивости.	
К. А. Волков	Стратегия, опирающаяся на улучшающие инновации.	
Даунс Э. Дж. Шафритц А. Хайд	Обретение предприятием самостоятельности, то есть определённой степени обладания организации собственной областью компетенции, чётко очерченным кругом клиентов и членов и неоспоримой правоспособностью в области некоторых функций, услуг, задач или вопросов.	

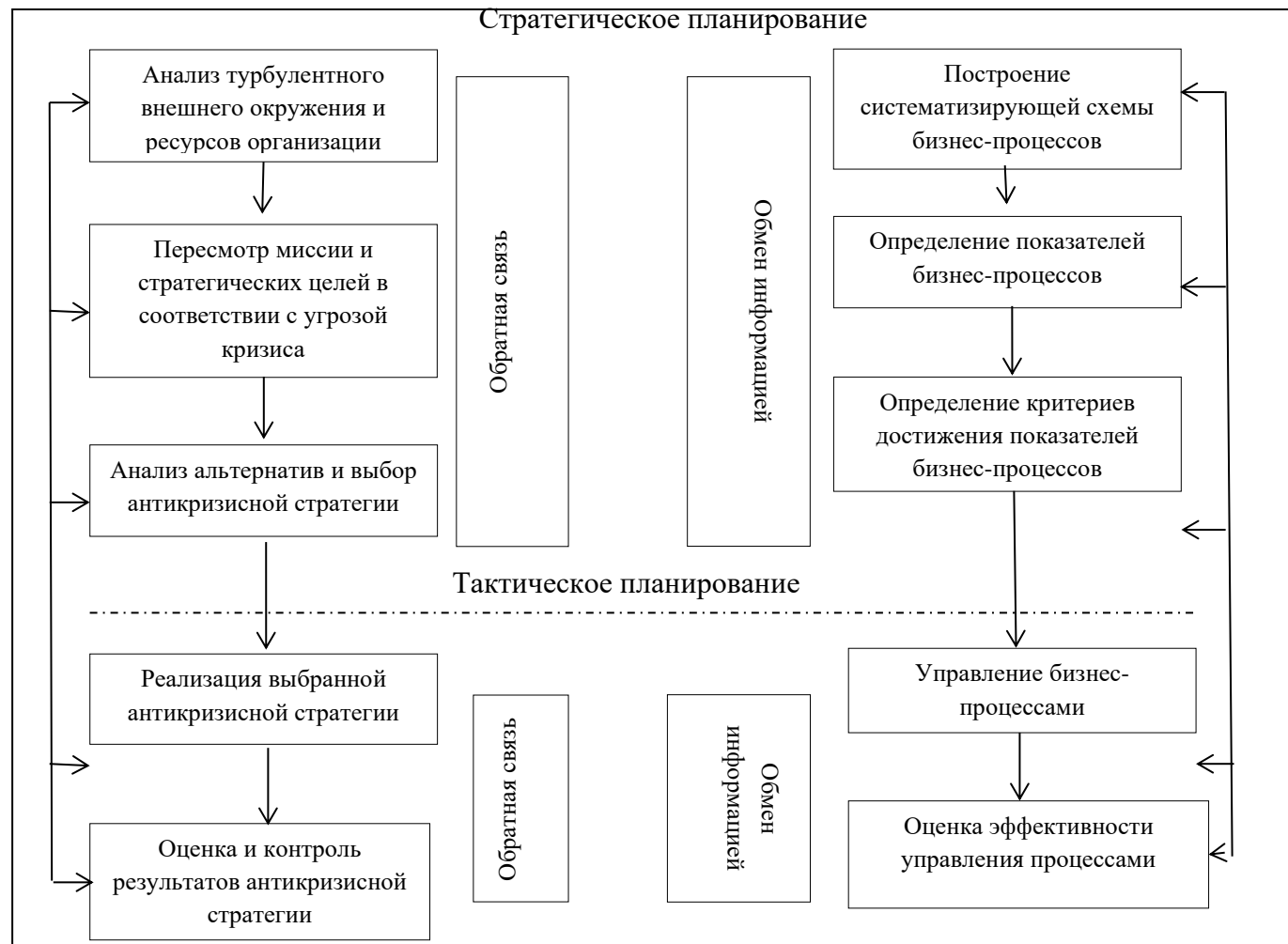
Источник: [составлено автором].

Схема антикризисного управления организацией



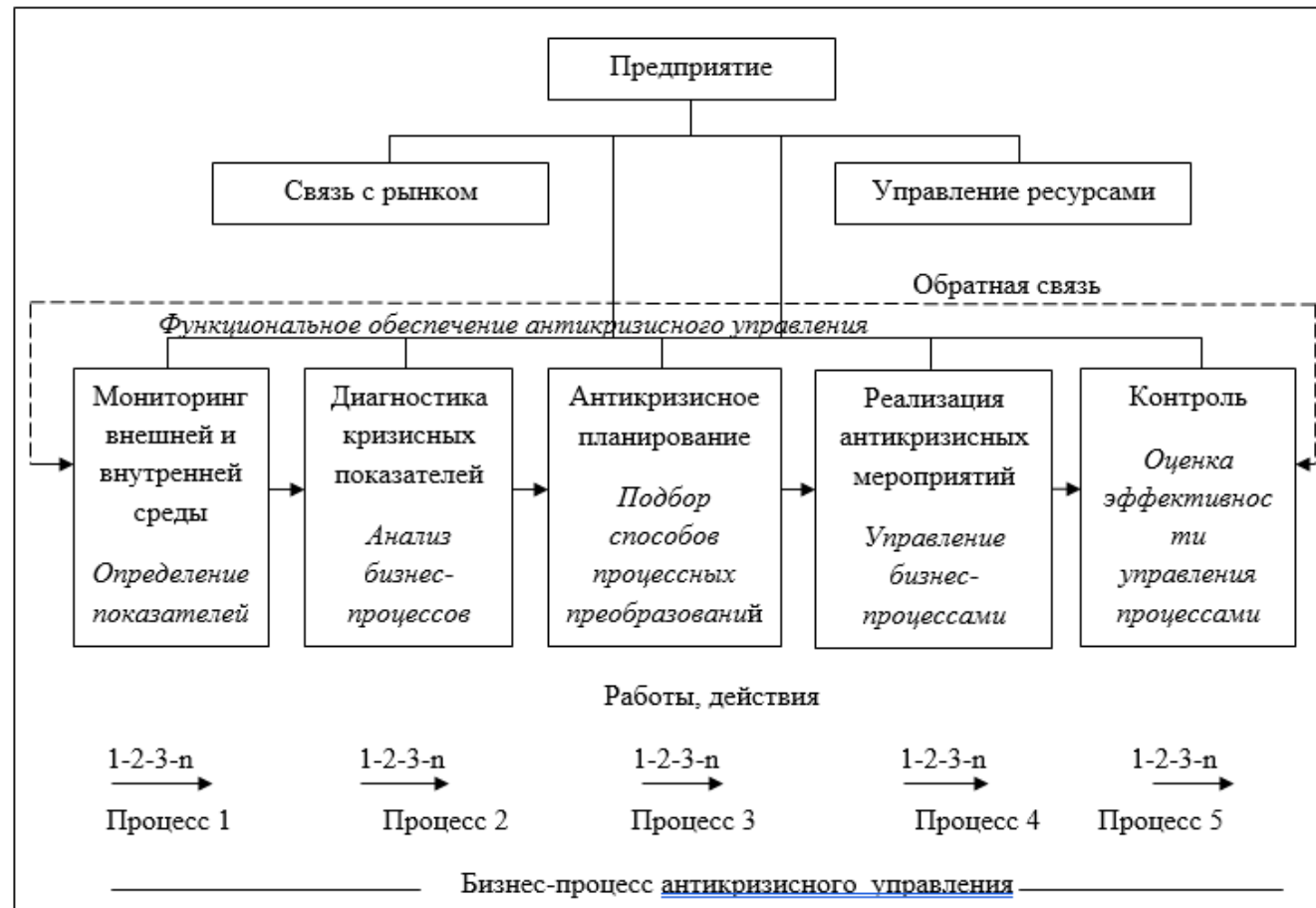
Источник: [Коротаева, с.7].

Интегрированная схема антикризисного и процессного подхода



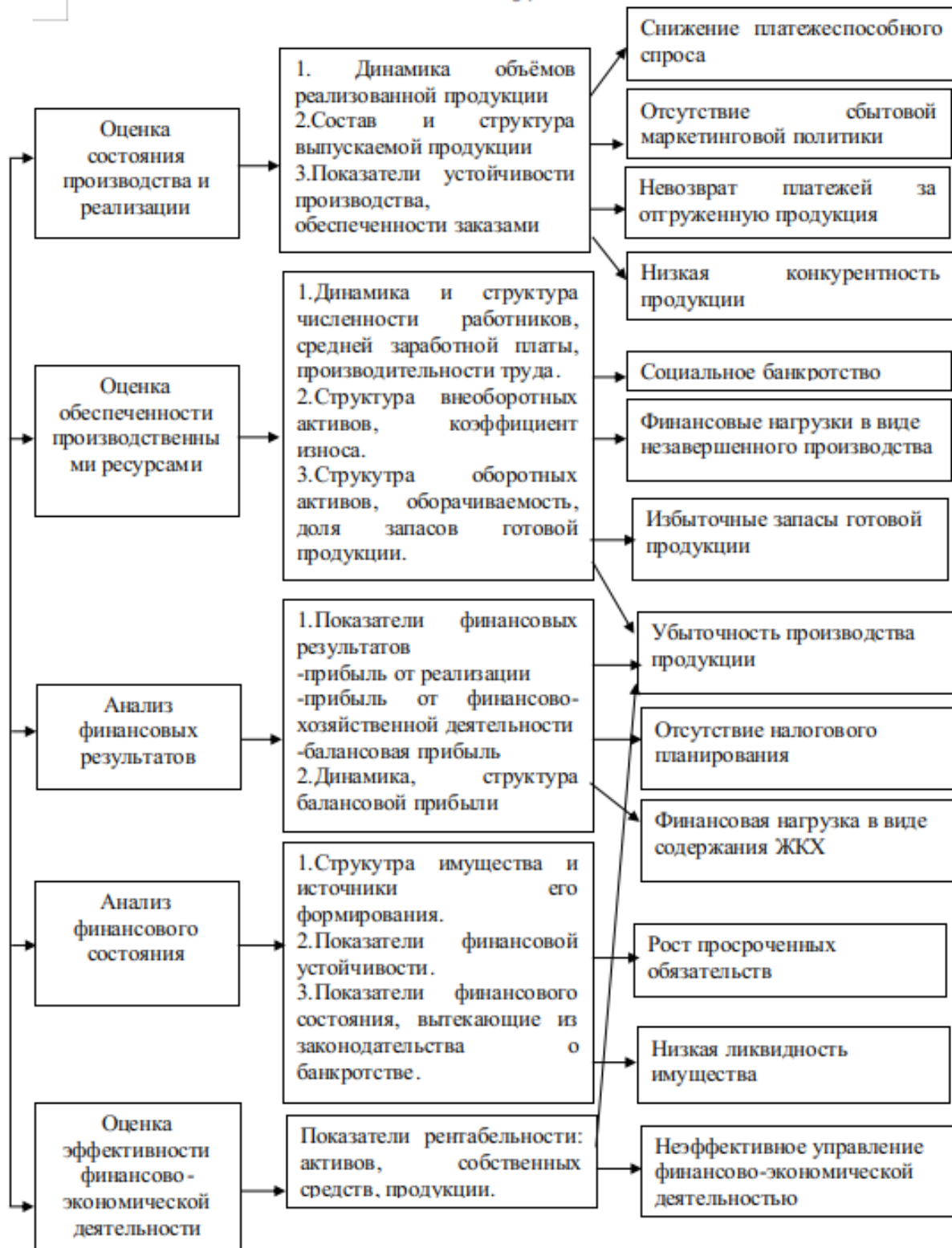
Источник: [Соколова, с. 14].

Система антикризисного управления, как процесс



Источник: [Соколова, с. 16].

Этапы диагностики причин неплатежеспособности



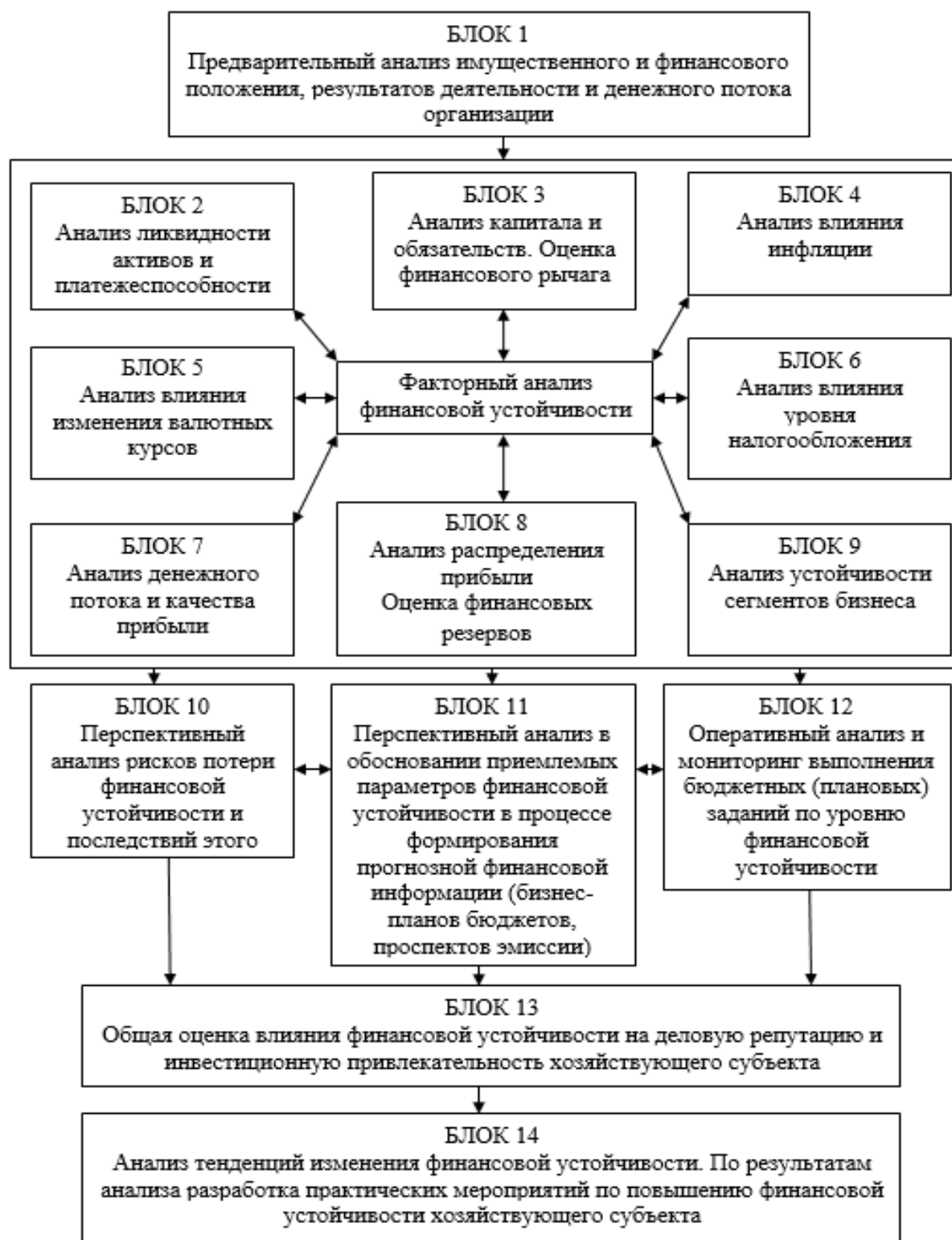
Источник: [Старцева, с.94]

Схема управления финансовой устойчивостью организации



Источник: [Веснин, с.125].

Схема комплексного анализа финансовой устойчивости организации



Источник: [Веснин, с.131].

Показатели для анализа внутренней и внешней среды

Основные внутренние переменные:

Финансовый анализ основан на расчете относительных показателей, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия и его финансовое положение. В нем используются пять групп показателей:

1. Показатели платежеспособности, т.е. способности предприятия расплачиваться по текущим долгам;
2. Показатели деловой активности, т.е. способности предприятия по результатам своей экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном рынке. Это результативность работы предприятия относительно величины расхода ресурсов в процессе операционного цикла. Деловая активность характеризуется оборачиваемостью различных групп активов: чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится условно-постоянных расходов, а значит, тем выше финансовая эффективность предприятия;
3. Показатели финансовой устойчивости, характеризующие независимость предприятия от внешних источников финансирования, изменения процентных ставок;
4. Показатели эффективности деятельности предприятия, характеризующие рентабельность его деятельности, рентабельность капитала и доходность вложений в данное предприятие;
5. Показатели рыночной оценки стоимости предприятия, доходности его акций.

Различают две относительно автономные части внешней среды, которые по-разному оказывают свое влияние на организацию – среда прямого влияния и среда косвенного влияния.

Среда прямого воздействия:

1. Поставщики — это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

2. Материалы - некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций.

3. Капитал - для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала, таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации.

4. Трудовые ресурсы - без квалифицированных кадров, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы организация не сможет прийти к своей цели.

5. Законы и государственные органы - организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Каждый субъект и муниципальное образование требуют от предприятий приобретения лицензий, облагают предприятия налогами.

6. Потребители - выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы.

7. Конкуренты - руководство каждого предприятия четко понимает, что, если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Важно понимать, что потребители —не единственный объект соперничества организаций.

Среда косвенного воздействия:

1. Научно-технический прогресс - Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов).

2. Состояние экономики - состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

3. Социокультурные факторы - социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации.

4. Международное окружение - экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, уровень технологического развития разнятся от страны к стране, таким образом организации необходимо учитывать особенности не только своей страны, но и мира в целом.

Источник: [Васильева, с. 57-59].

Модель Альтмана-Сабаты

Модель Альтмана-Сабаты предназначена для малых и средних предприятий

$$Y = 4,28 + 0,18 \times X_1 - 0,01 \times X_2 + 0,08 \times X_3 + 0,02 \times X_4 + 0,19 \times X_5,$$

Где:

- X_1 — прибыль до налогообложения/активы
- X_2 — обязательства краткосрочные/капитал
- X_3 — чистая прибыль/активы
- X_4 — денежные средства/активы
- X_5 — прибыль до вычета налогов и процентов /% к уплате

Интерпретация значений вероятности банкротства модели Альтмана-Сабаты:

$<0,4$ – финансово-здоровое предприятие;

$0,4 < Y < 0,6$ – предприятие можно отнести к категории финансово нестабильных;

$0,6 < Y < 0,9$ – 40% вероятности банкротства;

$0,9 < Y < 1,4$ – 90 % вероятности банкротства;

$>1,4$ – острый непреодолимый кризис [Голубева, с. 261].

Стратегии, в зависимости от экономического и финансового состояния:

1. Стратегия восстановления - применяется при ликвидации последствий кризиса и обеспечении возврата к предкризисному состоянию в части ее деловой активности, экономической и финансовой устойчивости. Стратегия восстановления основывается на рациональном использовании факторов внешнего и внутреннего окружения. Включает в себя производственную, финансовую и маркетинговую стратегию.

2. Стратегия поворота - применяется при ослаблении ключевых сторон деятельности организации, где нередко необходимы кардинальные изменения, такие как, смена миссии, структуры, технологии, масштабов деятельности. Антикризисная стратегия поворота состоит из комплекса следующих мероприятий: разработки нового товара, сокращения расходов, изменения ценообразования, переориентации, сосредоточения на продажах и рекламе. Включает в себя маркетинговую, кадровую и инновационную стратегию.

3. Стратегия выхода - в том случае, если невозможно применить стратегию восстановления или стратегию поворота, то одним из вариантов выхода из кризиса или его сокращения выступает стратегия выхода, основой которой служит минимизация ущерба. Антикризисная стратегия выхода из кризиса может быть осуществлена за счет таких действий, как минимизации ущерба, изъятия инвестиций, выкупа предпринимательской структуры у собственника.

После выбора основной стратегии, переходим к выбору стратегии, по содержащимся характеристикам и способам осуществления.

В стратегию восстановления, поворота и выхода включены такие стратегии, как:

1. Производственная (ресурсная) стратегия - представляет собой программу управленческих долговременных действий, содержащую набор правил, регламентирующих процессы формирования и использования производственных ресурсов предприятия. Основное внимание в рамках этой стратегии должно быть направлено на увеличение фондоотдачи производственных мощностей; повышение производительности труда; создание баланса между этими факторами; развитие производственной инфраструктуры; управление качеством продукции.

2. Финансовая стратегия — это план действий по обеспечению предприятия денежными средствами (стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов). При разработке данной стратегии выполняются следующие мероприятия: анализ состава портфеля заказов, оценка эффективности производственной программы, рассчитывается динамика объемов производства и прибыли, оценка планируемого объема продаж, рассчитывается потребность в основных и оборотных активах, кроме этого, разрабатывается график существующих задолженностей.

3. Маркетинговая стратегия — это долгосрочный, перспективный подход к планированию с фундаментальной целью достижения устойчивого конкурентного преимущества [Веснин, с. 141-142].

Каждому предприятию необходимо формировать уникальную для своего предприятия маркетинговую стратегию. Однако каждая маркетинговая стратегия должна содержать основные стратегические цели. Среди данные целей обычно выделяют следующие:

- рост объемов продаж предприятия торговли;

- рост доли рынка;
- рост финансовых результатов предприятия;
- завоевание лидирующих конкурентных позиций.

Для формирования маркетинговой стратегии важно провести маркетинговое исследование, во время которого предприятие изучает поставщиков, конкурентов, покупателей, партнеров и т.д. В то же время предприятие должно сформировать такие политики как: ценовая, продуктовая, коммуникационная и сбытовая; осуществлять программы по увеличению продаж, в том числе проводить рекламные кампании собственных продуктов и бренда; анализировать и корректировать сформированную маркетинговую стратегию для увеличения эффекта от ее реализации.

Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия можно разделить на три больших этапа: аналитический, практический и контрольный. Каждый из этапов состоит из нескольких шагов.

1. Аналитический этап:

а) Анализ внутренней и внешней среды (состояние экономики, развитие технологий, цифровизация, новые материалы, собственные разработки);

б) Анализ рынка (поставщики, потребители, уровень конкуренции).

в) Оценка состояния компании (SWOT-анализ)

2. Практический этап:

а) Постановка целей (например: стать лидером рынка или увеличить прибыль в 10 раз, выйти на рынок в соседних регионах или на зарубежный рынок в течение 6 месяцев). Цель должна быть конкретной, реалистичной, измеримой.

б) Выбор «витрины» и ценовой политики. Те качества продукта, которые воспринимаются потребителем как наиболее ценные, станут основой дальнейшей конкурентной борьбы. Разрабатывается план информационной политики – как доносить информацию до покупателей, развивать сильные стороны. Определяется ценовая политика – какой будет стоимость товара по отношению к конкурентной продукции.

в) План действий. Расширение или сужение ассортиментного ряда, каналы дистрибуции, рекламная политика. Что делать в случае повышения цен на сырье и при появлении новых конкурентов.

г) Маркетинговый план. На основе поставленных целей и плана действий составляется план маркетинговой работы. Процесс достижения целей разбивается на этапы, по завершении которых должен быть достигнут измеримый результат – на этих показателях будет основываться дальнейший контроль.

3. Контрольный этап. Разработанную схему действий следует постоянно контролировать на соответствие изменениям на рынке. Выполнение поставленных маркетинговых задач нужно контролировать: увеличилась ли прибыль, эффективна ли рекламная кампания, усилилось ли присутствие продукции в конкретных торговых сетях и точках.

4. Кадровая стратегия — это способ управления персоналом, выбранный в конкретной организации. Кадровая стратегия включает в себя следующие мероприятия: оценку персонала в кризисной динамике, планирование перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной), общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях, профилактику конфликтов.

Инновационная стратегия — это выбор и реализация наиболее эффективных направлений технического и технологического развития организации, с учетом сложившейся ситуации и существующих ресурсных ограничениях. Данный вид стратегии эффективней использовать, когда организация находится на стадии своего подъема, для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ, но и в рамках антикризисного управления грамотная реализация этой стратегии поможет либо вывести компанию из кризиса, либо смягчить его последствия [Зиннуров, с. 17].

Виды маркетинговых стратегий

Стратегия	Описание	Кому или когда подойдет
Упор на характеристики продукта	Продукт или услуга принципиально отличается от конкурентов, эти отличия понятны для целевой аудитории и востребованы	Когда планируется выпуск нового товара или обновление существующего
Ценовое лидерство	Цена на продукт с таким же качеством или характеристиками, как у конкурентов, заметно ниже	Компаниям, которые могут минимизировать издержки
Специализация	Производство узкоспециализированных товаров или услуг, снижение конкуренции за счет использования узкой ниши	Небольшим компаниям, которые не смогут конкурировать с лидерами рынка
Инновация	Производство новых товаров, которые будут первыми на рынке	Стартапам; предприятиям, проводящим научно-исследовательские работы, разрабатывающим новые технологии
Продвижение товаров с помощью рекламы	Продвижения товаров и услуг на самых популярных площадках	Когда предприятие вкладывает свои средства в создание нового продукта и эти средства нужно окупить
Разработка нового товара	В отличие от стратегии «инновации», товар не обязательно должен быть высокотехнологичным – расчет на интерес покупателей к новинкам	Компаниям-производителям и ритейлерам продукции ежедневного потребления

Источник: [Рыжикова, с. 112].

Основные виды деятельности АО «Тюменский дом печати»:

- осуществление редакционно-издательской и полиграфической деятельности, торговля книжно-журнальной продукцией;
- производство и реализация технической, рекламной и иной полиграфической продукции;
- издание литературных сборников, объединенных тематическими, жанровыми и другими признаками, издание отдельных авторов или их групп, репринтных произведений;
- рекламная деятельность, в том числе инновационная и внедренческая деятельность в области рекламы, использование компьютерной графики;
- производство, размещение рекламы, в том числе кинорекламы, видео рекламы, наружной, световой рекламы;
- изготовление печатной продукции: создание оригинал-макетов, печатание листов плакатов, календарей, визиток, рекламных бюллетеней, газет, журналов, этикеток, ксерокопирование;
- создание редакционных программ для телевидения, компьютеров рекламных роликов, видеоклипов, и другой продукции;
- компьютерный набор и верстка материалов;

Источник: [составлено автором].

Анализ выпуска продукции (выполнении работ, оказании услуг)

Вид деятельности	Объем, тыс. руб.			Абсолютное изменение 2019-2020 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2020-2021 год, тыс. руб.	Относительное изменение 2019-2020 год, %	Относительное изменение 2020-2021 год, %
	2019 год	2020 год	2021 год				
Газеты	52624	35545	39541	-17079	3996	67,55	111,25
Журналы, книги и брошюры	11674	9841	9514	-1833	-327	84,3	96,68
Упаковка	55648	70686	72820	15038	2134	127,02	103,02
Прочая полиграфическая продукция	18992	23703	22817	4711	-886	124,81	96,26
Аренда	42699	38046	40214	- 4653	2168	89,1	105,70
Прочие услуги	1775	478	719	-1297	241	26,93	150,42
ВСЕГО	183414	178302	185625	-5112	7323	97,21	104,11

Источник: [составлено автором].

Анализ структуры активов

Статья актива баланса	2019 год, тыс. руб.	2020 год, тыс. руб.	2021 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2019-2020 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2020-2021 год, тыс. руб.	Относительное изменение 2019-2020 год, %	Относительное изменение 2020-2021 год, %
Внеоборотные активы Итого	74200	70418	66252	-3782	-4166	94,90	94,08
-основные средства	73665	69384	65278	-4281	-4106	94,19	94,08
-отложенные налоговые активы	535	1034	974	499	-60	193,27	94,20
Оборотные активы Итого	39815	33793	39876	-6022	6083	84,88	118,00
-запасы	22210	21597	23714	-613	2117	97,24	109,80
-дебиторская задолженность	13748	11895	14921	-1853	3026	86,52	125,44
-денежные средства и денежные эквиваленты	3857	301	1241	-3553	940	7,8	412,29
Баланс	114015	104211	106128	-9804	1917	91,40	101,84

Источник: [составлено автором].

Анализ структуры пассивов

Статья актива баланса	2019 год, тыс. руб.	2020 год, тыс. руб.	2021 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2019-2020 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2020-2021 год, тыс. руб.	Относительное изменение 2019-2020 год, %	Относительное изменение 2020-2021 год, %
Капитал и резервы							
Итого	57566	56605	55397	-961	-1208	98,33	97,87
-уставный капитал	17007	17007	17007	0	0	100	100
-резервный капитал	850	850	850	0	0	100	100
-нераспределенная прибыль	39709	38748	37540	-961	-1208	97,58	96,88
Долгосрочные обязательства							
Итого	11778	14211	18570	2433	4359	120,36	130,67
-заемные средства	-	3699	5840	3699	2141	-	157,88
-отложенные налоговые обязательства	11778	10512	12730	-1266	2218	89,25	121,10
Краткосрочные обязательства							
Итого	44671	33395	32161	-11276	-1234	74,76	96,30
-заемные средства	14141	-	-	-14141	-	-	-
-кредиторская задолженность	29266	29748	29843	482	95	101,65	100,32
-оценочные обязательства	1264	3647	2318	2383	-1329	288,53	63,56
Баланс	114015	104211	106128	-9804	1917	91,4	101,84

Источник: [составлено автором].

Анализ прибыли, остающейся в распоряжении предприятия

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное изменение 2019-2020 год, тыс. руб.	Абсолютное изменение 2020-2021 год, тыс. руб.	Относительное изменение 2019-2020 год, %	Относительное изменение 2020-2021 год, %
Выручка	183297	178363	234671	-4934	56308	97,31	131,57
Валовая прибыль	59003	43173	59979	-15830	16806	73,17	138,93
Прибыль от продаж	5661	(3871)	2655	-9532	6526	68,38	68,59
Прибыль (убыток) до налогообложения	1601	(420)	(152)	-2021	268	26,23	36,19
Прибыль чистая (убыток)	165	(853)	(313)	-1018	540	516,97	36,69

Источник: [составлено автором].

Факторы, повлиявшие на не достижение утвержденных показателей по выручке и чистой прибыли в 2020 году:

А) Газеты. Недостижение плановой выручки по газетному направлению обусловлено тем, что часть газет снизили тиражность или (и) количество выходов: «Тюменская область сегодня», «Работа в Тюмени», «Телесемь», «Югорский экспресс», «Ваш успех», «Народная газета – Юрта», «Содействие», «Дюжина», КПРФ ПП, ЛДПР, Единая Россия – партийные издания.

В условиях пандемии COVID-19 редакции газет, прекратившие свою деятельность (с ежемесячным оборотом): гостиный двор - 200 т.р., караван медиа - 258 т.р., надымские известия - 60 т.р., вслух о главном - 85 т.р., семейный бюджет в Югре - 54 т.р., сибирский капитал - 60 т.р., тюменская губерния - 110 т.р., охота и рыбалка - 29 т.р., барвиха - 28 т.р., молоток - 30 т.р., новая волна - 36 т.р.

Общие потери по направлению в месяц составляют более 2 млн. рублей

Б) Книги и журналы. Книжные проекты были перенесены на 2021 год. В частности, на несколько книжных проектов уже получена предоплата, но выпуск и отгрузка отложены. Планируемые книги, выпуск которых перенесен на 2021 год:

- Маркиянов "Долг" - 175 т.р.

- Галязимов "Красная книга" - 750 т.р.

- Баженова "И с песней, и с автоматом" - 130 т.р.

- Семёнов "Монография "Концептосфера лирики Андрея Тарханова" - 190 т.р.

Общие потери по направлению составляют – 12 455 т.р.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 19

В) Упаковка. Произошло снижение выручки по упаковке, из-за общего снижения спроса по причине ситуации в экономике страны, связанной с колебанием валютного рынка и ограничениями из-за пандемии.

Заказчики, сократившие объемы заказов от 50-70%: ИП Лескова (фаст-фуд), Кондитерская 72 (Ресторан Счастье, Пастель), Слакон, Санаторий Сибирь, ООО "Престиж (Пицца Миа), ООО "АМ-Групп (Mega Pizza), ООО "УК Восток".

А также возникают проблемы с микрогофрокартоном. На сегодняшний день, сторонний закуп микрогофрокартона влечет за собой затраты и вывод оборотных средств предприятия, т.к. основная масса поставщиков работает с АО «Тюменский дом печати» по 100% предоплате и без отсрочки платежа. Качество поставляемого микрогофрокартона зависит от партии к партии, это может быть вызвано как особенностями производства у производителя, так и длительной транспортировкой в силу географической отдаленности. Для справки – транспортные затраты на доставку микрогофрокартона за год составляют до 23 % от стоимости оборудования для производства микрогофрокартона.

Последние 3 года (2018-2020 гг.) показали, что проблемы с поставками (такие как: ограниченные возможности предоставления необходимого объема материала, а также длительные сроки выполнения заявок из-за которых срываются сроки предоставления заказчикам готового товара) готового гофрокартона ограничивает возможности АО "Тюменский дом печати" на межрегиональном и местном рынке упаковки, на котором нет конкурентоспособных типографий, способных удовлетворить потребности заказчиков Тюменского региона.

Г) Прочая полиграфия. Во втором и третьем квартале произошло падение спроса со стороны предприятий данного сектора, поскольку данный вид продукции оказался самым невостребованным на рынке в условиях пандемии.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 19

Значительная доля выпуска в первом полугодии пришлась на продукцию фармацевтических компаний (упаковка, инструкции) (33%). Несмотря на большие тиражи, маржинальный доход таких заказов является низким. В условиях падения спроса со стороны других заказчиков, предприятие вынуждено принимать в производство подобные заказы с целью сохранения рабочих мест и позиций на рынке. В результате произошёл рост доли себестоимости продаж, при этом постоянные расходы (коммунальные, амортизация, налоги и т.п.) остались неизменными.

Д) Прочие факторы. Часть сотрудников, занятых на производстве, периодически находится на больничном, что приводит к значительным сокращениям производительности и соответственно выпуску продукции.

Происходят задержки в поставках материала (бумага, картон), от завода производителя и соответственно со склада поставщика в г. Екатеринбург.

Повышение цены на картон, бумагу и объёмный закуп материалов под запланированный выпуск продукции для крупных заказчиков предприятия, привели к снижению общей маржинальности выпускаемой продукции.

Объёмные заказы у крупных контрагентов были приняты в работу с небольшой рентабельностью, с учётом большого количества поставок. В условиях пандемии заказчики в одностороннем порядке сократили объем заказываемой продукции, из-за потери спроса на рынке сбыта, что негативно повлияло на валовую прибыль предприятия. Однако, работая в режиме высокой конкуренции, увеличивать цену на полиграфические услуги не представлялось возможным. Это позволило нам сохранить сотрудничество с крупными заказчиками и с IV квартала 2020 года ожидается восстановление объёмов на запланированный уровень в рамках достигнутых ранее договорённостей.

Е) Аренда. Выручка за аренду помещения за 9 месяцев сократилась на 25% от запланированного объёма, т. к. большей части арендаторов, наиболее пострадавших от новой коронавирусной инфекции, по решению Совета Директоров предоставлены скидки от 30 до 50% от суммы арендной платы на срок от 1 до 3 месяцев. Часть договоров аренды было расторгнуто (освободилось 1600 м²) в связи с прекращением деятельности арендаторов.

Источник: [составлено автором].

Расчет показателей, характеризующих финансовое положение АО «Тюменский дом печати»

1. Коэффициент текущей ликвидности рассчитан

$$L_2 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{текущие обязательства}},$$

$$L2(2019) = \frac{39815}{\frac{44671}{33793}} = 0,89,$$

$$L2(2020) = \frac{33395}{39876} = 1,01.$$

$$L2(2021) = \frac{39876}{32161} = 1,24$$

Необходимое значение $L_4=1,5$; оптимальное $L_4=2,0 - 3,5$.

Коэффициент показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Значение коэффициента ниже нормы говорит о вероятных трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств.

2. Доля оборотных средств в активах рассчитывается по формуле:

$$L_3 = \frac{\text{оборотные активы}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,5,$$

$$L3(2019) = \frac{39815}{\frac{114015}{33793}} = 0,35,$$

$$L3(2020) = \frac{104211}{39876} = 0,32.$$

$$L3(2021) = \frac{39876}{106128} = 0,38.$$

Коэффициент зависит от отраслевой принадлежности организации.

Источник: [Савиных, с. 194].

Расчет показателей финансовой устойчивости АО «Тюменский дом печати»

Коэффициент финансовой независимости (автономии) рассчитывается по формуле:

$$U_2 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,4-0,6,$$

$$U_{2(2019)} = \frac{57566}{114015} = 0,50,$$

$$U_{2(2020)} = \frac{56605}{104211} = 0,54.$$

$$U_{2(2021)} = \frac{55397}{106128} = 0,52.$$

Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Чем выше значение коэффициента, тем с вероятнее организация погасит долги за счет собственных средств. Чем выше показатель, тем выше финансовая независимость предприятия.

Коэффициент финансовой устойчивости рассчитывается по формуле:

$$U_3 = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}}{\text{валюта баланса}} \geq 0,6,$$

$$U_{3(2019)} = \frac{57566 + 11778}{114015} = 0,61,$$

$$U_{3(2020)} = \frac{56605 + 14211}{104211} = 0,68.$$

$$U_{3(2021)} = \frac{55397 + 18570}{106128} = 0,70.$$

Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования.

Источник: [Савиных, с. 215].

1. Рентабельность продаж – показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции.

Рассчитывается по формуле:

$$R_1 = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%,$$

$$R_1(2019) = \frac{5661}{183297} * 100\% = 3,09\%,$$

$$R_1(2020) = \frac{-3871}{178363} * 100 = -2,17\%.$$

$$R_1(2021) = \frac{2655}{234671} * 100 = 1,13\%.$$

Рентабельность продаж в 2019 году составляла 3,09%, а в 2020 году снизилась на 5,26% и стала составлять -2,17%. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке от продаж организации в 2020 году. В 2021 наблюдается улучшение показателя рентабельности, он составляет 1,13%.

3. Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности – показывает уровень прибыли после выплаты налога. Рассчитывается по формуле:

$$R_2 = \frac{\text{Прибыль(убыток) до налогообложения}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%,$$

$$R_2(2019) = \frac{1601}{183297} * 100\% = 0,87\%,$$

$$R_2(2020) = \frac{-420}{178363} * 100\% = -0,24\%.$$

$$R_2(2021) = \frac{-152}{234671} * 100\% = -0,06\%.$$

Рентабельность от обычной деятельности в 2019 году составляла 0,87%, а в 2020-2021 годах снизилась и стала составлять -0,24% и -0,06% соответственно. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке до налогообложения организации в 2020-2021 годах.

4. Чистая рентабельность – показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. Рассчитывается по формуле:

$$R_3 = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%,$$

$$R_3(2019) = \frac{165}{183297} * 100\% = 0,09\%,$$

$$R_3(2020) = \frac{-853}{178363} * 100\% = -0,48\%.$$

$$R_3(2021) = \frac{-313}{234671} * 100\% = -0,13\%.$$

Чистая рентабельность в 2019 году составляла 0,09%, а в 2020-2021 году снизилась и стала составлять -0,48% и -0,13% соответственно. Отрицательный показатель рентабельности говорит об убытке организации в 2020-2021 годах.

Источник: [Савицкая, с. 114].

SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
	<p>1.Изготовление микроффокартона собственного производства;</p> <p>2. Изготовление упаковки с окном;</p> <p>3.Увеличение выручки от аренды за счет создания дополнительных, коммерчески привлекательных площадей;</p> <p>4. Продвижение продукции за счет рекламы;</p> <p>5. Открытие новых вакансий.</p>	<p>1.Снижение цен конкурентами;</p> <p>2.Увеличение производства у конкурентов;</p> <p>3. Рост цен на материалы и услуги;</p> <p>4.Текучесть кадров;</p> <p>5.Низкий спрос на площади, предназначенные для аренды.</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Качественная продукция;</p> <p>2. Многолетний опыт и репутация;</p> <p>3. Широкий ассортимент продукции;</p> <p>4. Ценовое преимущество;</p> <p>5. Выгодное географическое положение.</p>	<p>Поле «Сила и возможности»</p> <p>-Производство новой качественной продукции по приемлемым ценам;</p> <p>-Передача в аренду отремонтированных помещений по доступным ценам.</p>	<p>Поле «Сила и угрозы»</p> <p>- Привлечение клиентов при помощи благодаря высокому качеству продукции;</p> <p>- Производство продукции из качественного материала по приемлемым ценам</p> <p>-Создание новых видов продукции и усовершенствование старых</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>1. Отсутствие финансирования;</p> <p>2. Низкая осведомленность клиентов о продукции;</p> <p>3. Нехватка квалифицированного персонала;</p> <p>4. Низкая заработная плата.</p>	<p>Поле «Слабость и возможности»</p> <p>-Запуск рекламы для привлечения новых клиентов, а также для того, чтобы осведомить старых клиентов о новых видах продукции;</p> <p>-Наем высококвалифицированных сотрудников.</p>	<p>Поле «Слабость и угрозы»</p> <p>-Поиск инвесторов</p> <p>-Продвижение продукции за счет рекламы;</p> <p>-Привлечение квалифицированных сотрудников на достойную заработную плату;</p> <p>-Ремонт помещений для привлечения новых арендаторов.</p>

Источник: [составлено автором].

Характеристика заказчиков, работающих с АО «Тюменский дом печати».

Наименование заказчика	Местонахождение	Вид коробки	Фактический объем на 2021 год, м. кв. в мес.
ООО «ЭСАБ-СВЭЛ Тюмень»	г. Тюмень	промышленная	7902
ЗАО «Лидер»	г. Тюмень	промышленная	1643
ИП Шунина Л. А.	г. Екатеринбург	промышленная	684
«Тюменский машиностроительный завод»	г. Тюмень	промышленная	628
«Ямальские Олени»	г. Салехард	пищевая	25
ИП Асманова Х.А.	г. Надым	пищевая	302
ИП Айтняков В. И.	г. Салехард	пищевая	536
ООО "МЛ" (Мишлен)	г. Тюмень	пищевая	15
«АМ-Групп»	г. Тюмень	пищевая	618
ООО «Кувертюр»	г. Пермь	пищевая	113
Другие	-	-	100
ИТОГО по постоянным заказчикам			12 567

Источник: [составлено автором].

Анализ рынка и конкурентов АО «Тюменский дом печати»

Специфика рынка упаковки заключается в широком региональном охвате клиентурного рынка, что при использовании современного полиграфического печатного оборудования, оборудования для автоматической высечки позволяет работать с заказчиками за сотни километров от местонахождения производства. Данные факторы позволяют нивелировать транспортную составляющую для заказчиков Тюмени и области и тем самым составить серьезную конкуренцию АО «Тюменский дом печати» следующим компаниям: ООО «Фабрика цвета» (г. Екатеринбург), ООО «Полиграфическое предприятие «Абрис» (г. Екатеринбург), ЗАО «Полиграфическая компания «Парадигма» (г. Ижевск), ООО «Формат» (г. Екатеринбург). Необходимо учесть, что в Тюменской области кроме как у АО «Тюменский дом печати» отсутствует офсетная печать формата А1 и исходя из рыночной конъюнктуры маловероятна инсталляция подобного оборудования кем-либо из участников рынка.

Если сравнивать конкурентов по сегментам «потребляемой» заказчиками упаковки, то условно можно разделить их на две части. Первая часть – это «премиум-сегмент», на котором в регионе доминирует ООО «Фабрика цвета» в качестве поставщика высококачественной упаковки крупным компаниям работающим на межрегиональном и федеральном уровне. Среди клиентов - компания «Увелка» (производство пакетированных круп), НПФ «МатериаМедикаХолдинг» (лекарство «Анаферон»), Кондитерское объединение СладКо (коробка для конфет и кондитерских изделий), Концерн Калина (производство косметики) и пр. Установка нового оборудования даст возможность предприятию частично занять нишу в данном сегменте, потеснив как региональных производителей (Фабрика цвета), так и полиграфические комплексы Москвы и С. Петербурга осуществляющих поставки упаковки для некоторых сетевых компаний.

Вторая часть – это производство упаковки для пищевой промышленности, для запчастей и электродов, и пр. Данный сегмент представлен упаковкой, которая не требует в большинстве своем «премиум-качества» и практически не использует дополнительные полиграфические возможности (УФ-лакирование, тиснение, печать металлизированными красками), также при производстве чаще всего используется более дешевый картон.

Собственно одно из основных и перспективных направлений деятельности АО «Тюменский дом печати» - производство упаковки, в частности для промышленных предприятий и предприятий «фаст-фуда». В данном сегменте АО «Тюменский дом печати» занимает абсолютные лидирующие позиции в регионе и уверенно продвигается в соседние – Свердловскую, Омскую, Курганскую области и республику Башкортостан. Постоянно растет потребность в упаковке из кашированного микрогофрокартона, в т.ч. в секторе пищевой промышленности.

Основные конкуренты: типография АО «НИПИКБС-Т», ООО «Сити-Пресс», ООО «Экспресс», ЗАО «Формат», ООО «Фабрика цвета», ООО «Альбатрос», ООО «Парадигма», ООО «Полиграф».

В большей степени данные типографии составляют конкуренцию АО «Тюменский дом печати» в сегменте небольшой упаковки и малых тиражей.

АО «Тюменский дом печати» за время работы на рынке полиграфических услуг г. Тюмени завоевало репутацию надежного партнера, оперативно и с высоким качеством выполняющего свои обязательства по производству продукции. Предприятие имеет сложившуюся клиентуру. Принципиально важным является то, что при наличии конкурентной среды, региональные заказчики упаковки предпочитают работать именно с АО «Тюменский дом печати», так как географическая близость производства к ним дает определенные преимущества в сотрудничестве при прочих равных условиях.

Источник: [составлено автором].

Характеристика основных конкурентов

Наименование типографии	Регион	Формат офсетного оборудования, наличие отделочного оборудования	Примечание
АО «НИПИКБС-Т»	Тюмень	Roland (B2), тигельный пресс (п/а)	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте небольшой упаковки и малых тиражей, что составляет незначительную часть рынка. Основная специализация рекламная полиграфия.
ООО «Сити-Пресс»	Тюмень	Heidelberg (A2+), тигельный пресс (п/а)	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте небольшой упаковки и малых тиражей, что составляет незначительную часть рынка. Основная специализация рекламная полиграфия.
ООО «Экспресс»	Тюмень	Komori Lithrone (A2), тигельный пресс (п/а)	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте небольшой упаковки и малых тиражей, что составляет незначительную часть рынка. Основная специализация рекламная полиграфия.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 26

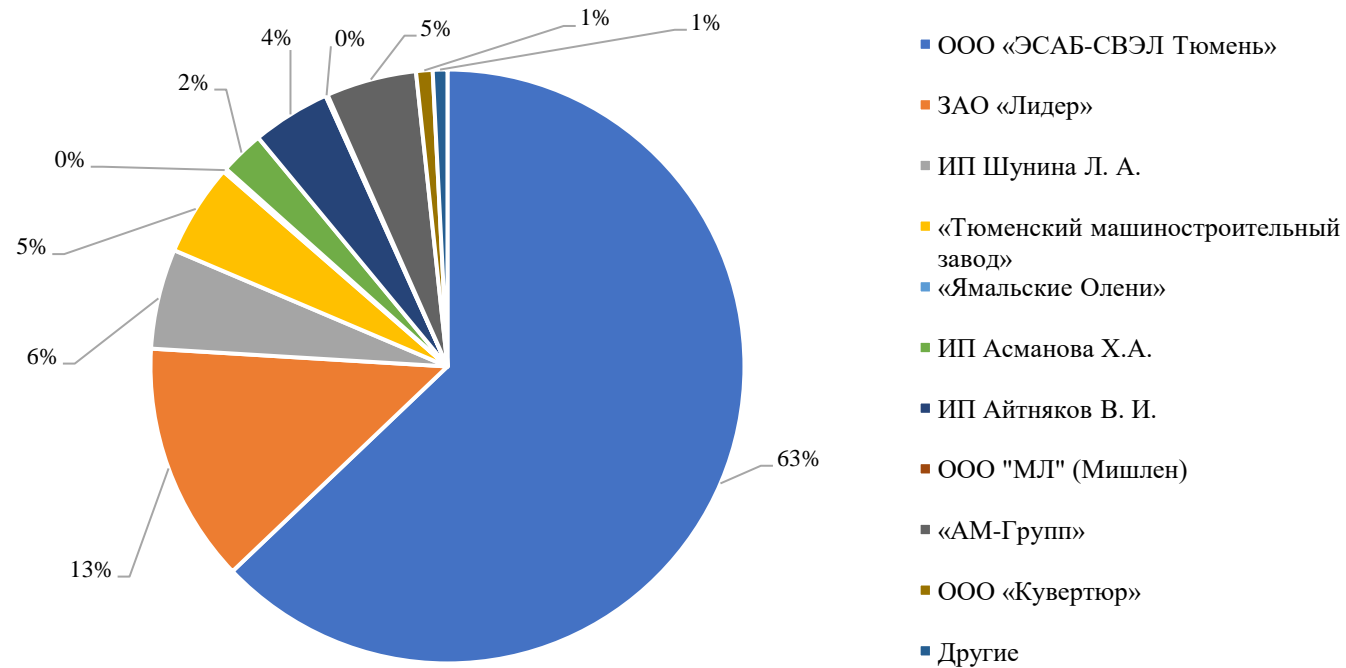
ЗАО «Формат»	Екатеринбург	Heidelberg (A1), фальцевально-склеивающие линии, линия автоматической высечки упаковки	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте упаковки, но в силу региональной удаленности, на текущий момент присутствие "Формата" в Тюменской области незначительно. Основная специализация рекламно-журнальная полиграфия. Типография работает в устоявшемся сегменте рынка не осуществляя агрессивной экспансии в другие сегменты и регионы.
ООО «Фабрика цвета»	Екатеринбург	Heidelberg (A1), фальцевально-склеивающая линии, линия автоматической высечки упаковки	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте упаковки близкой к "премиум-сегменту", в котором сложно конкурировать, не имея современного оборудования, позволяющего выпускать упаковку соответствующего качества. Основная специализация рекламно-журнальная полиграфия, упаковка. Типография работает в устоявшемся сегменте рынка, не осуществляя агрессивной экспансии в другие сегменты и регионы.
ООО «Альбатрос»	Новосибирск	Rapida 105 6+L, Bobst, Sunwa высекальные прессы, Diana автоматическая склейка	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте упаковки, но в большей степени в регионах своего присутствия (Новосибирск и близлежащие регионы) присутствие в Тюменской области незначительно. В части производства новогодней упаковки претендует на федеральный рынок. Основная специализация упаковка из картона и микрофроекта.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 26

ООО «Парадигма»	Ижевск	5 офсетных печатных машин: KBA, SHINOHARA, RYOBI, 4 и 2-красочные, форматы 930x1300 мм, 710x1020 мм, 520x750 мм, 330x450 мм	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте упаковки, но в большей степени в регионах своего присутствия (Удмуртия, Поволжье) присутствие в Тюменской области незначительно. В части производства новогодней упаковки претендует на федеральный рынок. Основная специализация упаковка из картона и микроффрокартона, рекламная полиграфия.
ООО «Полиграф»	Миасс	Heidelberg CD 102 5+L, автоматическая высечка (Sanwa)	Типография составляет конкуренцию АО "Тюменский дом печати" в сегменте упаковки, но в большей степени в регионах своего присутствия (Удмуртия, Поволжье) присутствие в Тюменской области незначительно. В части производства новогодней упаковки претендует на федеральный рынок. Основная специализация упаковка из картона и микроффрокартона, рекламная полиграфия.

Источник: [составлено автором]

Структура постоянных заказчиков АО «Тюменский дом печати»



Источник: [составлено автором].

Анкета АО «Тюменский дом печати» для потенциальных (существующих) заказчиков

Дорогие заказчики! Здравствуйте! Предлагаем Вам пройти анкету организации АО «Тюменский дом печати». Мы хотели бы узнать, как вы оцениваете нашу деятельность и, если Вы с нами ещё не знакомы, предлагает Вам узнать о нас больше!

Вопрос 1. Знаете ли вы организацию АО «Тюменский дом печати».

- А) Да
- Б) Нет

Вопрос 2. Заказываете ли вы в какой-нибудь организации печатную продукцию?

- А) Да
- Б) Нет

Вопрос 3. Если нет, почему вы не заказываете печатную продукцию? (если да, перейдите к вопросу 4)

- А) Не нуждаюсь в печатной продукции*
- Б) Заказываю у другого поставщика
- В) Другой вариант ответа _____;

*Если Вам не нужна печатная продукция ответьте пожалуйста на вопрос 9 и может вы узнаете о нашей организации немного больше. Спасибо!

Вопрос 4. У кого вы заказываете печатную продукцию?

- А) АО «Тюменский дом печати»
- Б) Типография «Экспресс»
- В) ООО «Печатник»
- Г) ООО «Арт-Тюмень»
- Д) Другой вариант ответа _____;

Вопрос 5. Если вы заказываете продукции у АО «Тюменский дом печати», оцените по пятибалльной шкале качество нашей продукции? (Если нет, перейдите к вопросу 6)

- А) Качество продукции ____;
- Б) Внешний вид продукции ____;
- В) Оперативности и качество обслуживания ____;

Вопрос 6. Почему вы заказываете продукцию у других поставщиков?

- А) Не знаю о вашей организации;
- Б) Не знаю вашего ассортимента;
- В) Не нравится ваша продукция;
- Г) У другого поставщика качество лучше;
- Д) Другой вариант ответа _____;

Вопрос 7. Нравится ли Вам продукция у Вашего поставщика? (Если да, то предлагаем Вам ознакомиться с ассортиментом нашей продукции и ответить на вопрос 9 (если нет, то перейдите к вопросу 8)

- А) Да
- Б) Нет

Если да, то предлагаем Вам ознакомиться с ассортиментом нашей продукции и ответить на вопрос (если нет, то перейдите к вопросу 10)

Вопрос 8. Почему Вам не нравится продукция у Вашего поставщика?

- А) Плохое качество;
- Б) Плохое обслуживание;
- В) Другой вариант ответа _____;

Вопрос 9. Выберите варианты ответа «Какую на Ваш взгляд из предложенных видов продукции (работ услуг) мы оказываем?» *

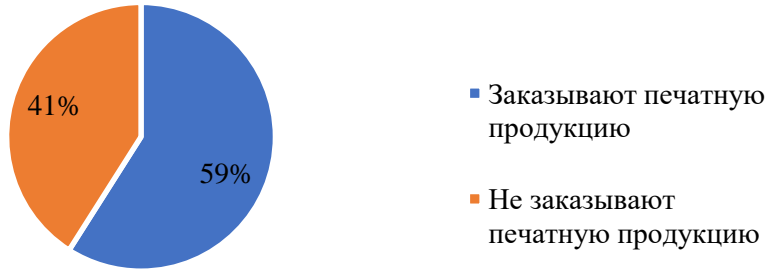
- А) Производство книжно-журнальной продукции и газет;
- В) Предоставление помещений для аренды;
- Г) Рекламная деятельность;
- Д) Создание оригинал-макетов, печатание листов плакатов, календарей;
- Е) Компьютерный набор и верстка материалов;
- Ж) Производство коробок для пиццы, конфет, тортов;
- З) Производство коробок для фармацевтической продукции;
- И) Услуги по дизайну;
- К) Создание редакционных программ для телевидения, компьютеров рекламных роликов, видеоклипов, и другой продукции;
- Л) Выпуск визиток, рекламных бюллетеней, этикеток;
- М) Продажа макулатуры.

*Мы производим и оказываем все вышеперечисленные виды продукции (работ, услуг).

Спасибо за прохождение анкеты!

Источник: [составлено автором].

ПРИЛОЖЕНИЕ 29



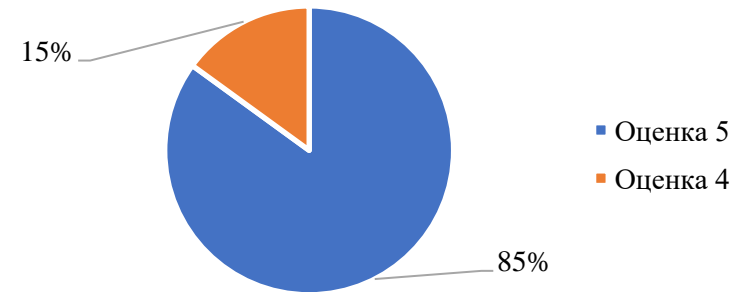
Структура заказывающих печатную продукцию



Структура опрошиваемых по анкете, которые заказывают печатную продукцию у АО «Тюменский дом печати»



Структура опрошиваемых по анкете. Виды продукции (работ, услуг), которые, по мнению опрошиваемых производит АО «Тюменский дом печати»
Источник: [составлено автором].



Структура опрошиваемых по анкете, которые положительно оценили продукцию АО «Тюменский дом печати»

В плане рассмотрены 3 варианта развития событий в случае реализации проекта:

1 вариант – оптимальный. В данном варианте учтена поэтапная загрузка производства потенциальными заказами клиентов, с которыми уже достигнуты определенные договоренности или налажено частичное сотрудничество в течение 2023-2025 года. В расходную часть включены платежи в погашение кредитов, учтено, в результате прироста выручки, увеличение переменных и постоянных затрат.

2 вариант – оптимистичный. В данном варианте учтена максимальная загрузка производства потенциальными заказами клиентов, с которыми уже достигнуты определенные договоренности или налажено частичное сотрудничество, а также возможных новых клиентов.

3 вариант – пессимистичный. В данном варианте выручка не включает новых заказчиков. В расходную часть включены платежи в погашение кредитов планируемыми к заключению, учтено увеличение постоянных затрат, в результате ввода нового оборудования (амортизация). При данном варианте возможно получение чистой прибыли, но основной риск – значительный дефицит денежных средств, покрыть который возможно путем увеличения объема заемных средств, и в результате снижение чистой прибыли из-за выплаты процентов.

Источник: [составлено автором].

Медиаплан (медиаотчет)

Рекламные каналы	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	11 месяц	12 месяц	Бюджет, руб.
Реклама страницы в социальной сети Инстаграм - количество кликов на ссылку	-	*	*	-	-	*	-	-	*	*	*	-	400000
	-	90000	90000	-	-	90000	-	-	90000	110000	110000	-	
Всплывающие ссылки сайта в сети Интернет - количество кликов на ссылку	-	*	-	-	*	-	*	-	-	*	*	-	290000
	-	50000	-	-	50000	-	50000	-	-	70000	70000	-	
Радио «Европа Плюс» - количество слушателей, услышавших рекламу	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	*	-	250000
	-	-	105000	-	105000	-	105000	-	-	110000	110000	-	
Газета «Тюменская область сегодня» - кол-во читателей, увидевших статью	-	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-	100000
	-	-	-	70000	-	-	70000	-	-	100000	-	-	
Рекламный щит - количество людей, увидевших рекламу	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	240000
	-	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
												Итого	1280000

Источник: [составлено автором].

Образец сайта для АО «Тюменский дом печати»



Режим работы
Отдел продаж: 9:00-18:00
Печатаем круглосуточно

Адрес
г. Тюмень
ул. Осипенко 81

Телефон
+7 (3452) 56-56-50



◆ ПЕЧАТЬ ЛИСТОВОК ◆

Формат

★ А6 (105*148)

Цвет

★ 4+0

Введите тираж

Бумага	Тираж	50	100	200	500	1000
★ Бумага мелованная матовая 115гр		500	600	750	1300	2100
★ Бумага мелованная матовая 150гр		500	600	750	1300	2150
★ Бумага мелованная матовая 200гр		500	600	800	1350	2200

Источник: [составлено автором].

Предполагаемый эффект от проведенных мероприятий

№	Название мероприятия	Сроки	Затраты	Ответственный	Целевые показатели	Результат
1	Изготовление микроффокартона собственного производства;	01.02.2022г. – аванс за оборудование в размере 30%; 01.03.2022г. – подготовка помещения под оборудование; 01.04.2022г. – оплата второй части за оборудование в размере 65%; 10.04.2022г. – оплата последней части за оборудование в размере 5%; 15.04.2022г. – покупка материалов для производства пробной партии; 01.05.2022г. – установка оборудования.	7,9 млн. руб.	Начальник офсетного производства, главный механик.	15.05.2022г. – запуск пробной партии продукции; 25.05.2022г. – выпуск пробной партии.	Чистая прибыль (убыток) по состоянию на: 31.12.2022г. – 490 тыс. руб. 31.12.2023г.- 1292 тыс. руб. 31.12.2024г. - 2028 тыс. руб. 31.12.2025г. - 3310. тыс. руб.
2	Изготовления нового вида упаковки с окном;	01.08.2022г. – приобретение материалов для производства продукции;	440 тыс. руб.	Начальник офсетного производства.	01.09.2022г. - запуск пробной партии продукции; 10.09.2022г. – выпуск пробной партии.	Чистая прибыль(убыток) по состоянию на: 31.12.2022г. – 200 тыс. руб. 31.12.2023г.- 500 тыс. руб. 31.12.2024г. – 700 тыс. руб 31.12.2025г. – 900 тыс. руб.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 33

3	Реклама;	01.02.2022г. – заключение договоров на следующие виды рекламы: - реклама страницы в социальной сети Инстаграм, всплывающие ссылки сайта в сети Интернет, рекламный щит; 01.03.2022г. – заключение договора с радио «Европа Плюс»;	1,28 млн. руб.	Начальник отдела продаж	01.02.2022г. – запуск рекламы: -реклама страницы в социальной сети Инстаграм (февраль, март, июнь, сентябрь, октябрь, ноябрь) - всплывающие ссылки сайта в сети Интернет (февраль, май, июль, октябрь, ноябрь) -рекламный щит (с 01.02.2022г.-31.12.2022г.) 01.03.2022г. – запуск рекламы на радио «Европа Плюс» (март, май, июль, октябрь, ноябрь)	Чистая прибыль (убыток) по состоянию на: 31.12.2022г. – 350 тыс. руб. 31.12.2023г.- 700 тыс. руб. 31.12.2024г. – 1 млн. руб.
4	Создание веб-сайта;	15.01.2022г. – заключение договора с разработчиком сайта; 15.01.2022г. – заключение договора с дизайнером сайта; 15.01.2022г.- наем системного администратора.	300 тыс. руб.	Системный администратор	01.04.2022г. – запуск сайта	Чистая прибыль (убыток) по состоянию на: 31.12.2022г. – 600 тыс. руб. 31.12.2023г.- 800 тыс. руб. 31.12.2024г. – 1 млн. руб.
5	Передача помещений в аренду.	15.01.2022г. – приобретение материалов на ремонт помещения; 01.03.2022г. – заключение договора с риелтором.	880 тыс. руб.	Начальник административно-хозяйственного участка	25.03.2022г. – подготовка отремонтированного помещения для сдачи в аренду; 01.04.2022г. – передача части помещений в аренду; 01.06.2022г. – передача в аренду всей площади, подготовленной под аренду.	Чистая прибыль (убыток) по состоянию на: 31.12.2022г. – 950 тыс. руб. 31.12.2023г.- 2 млн. руб. 31.12.2024г. - 2,9 млн. руб.

Источник: [составлено автором].