Согласовано
Директор Депимущества Югры

А.В. Уткин

«___»_____

Согласовано
Директор Депсвязей Югры

И.А. Верховский

«___»_____

Концепция (стратегия) развития ОАО «Издательский дом «Новости Югры» на 2014 — 2017 гг.

Утверждено Решением очного заседания Совета директоров
ОАО «Издательский дом «Новости Югры»
Протокол № от « »

Председатель Совета Директоров

_____Е.Н. Криворот

Распоряжение Правительства ХМАО — Югры «О директиве представителям Ханты-Мансийского автономного округа – Югры по вопросам повестки дня заседания Совета директоров открытого акционерного общества «Издательский дом «Новости Югры»
№___ от «____»_____

г. Ханты-Мансийск-2014

Оглавление

РЕЗЮМЕ **3**

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ИЗДАТЕЛЬСКО-ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ И МЕСТО ОБЩЕСТВА В НЕЙ **4**

Макроэкономическая ситуация и перспективы отрасли 4
Местонахождение Общества в отрасли и перспективы деятельности по сегментам 5
Структура активов и обязательств Общества и дочерних предприятий 7
Описание управленческих проблем общества и основные выводы 9

ПЕРЕЧЕНЬ МЕРОПРИЯТИЙ НА СРЕДНЕ- И ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ **11**

Снятие ограничений и обременений с основного производства 11
Построение коммерческой службы 11
Реструктуризация компании 12
Централизация активов и управления 13
Инвестиции в модернизацию производства 14

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ **15**

Ожидания основных стейкхолдеров 15
Ожидаемые результаты деятельности по сегментам 18
Предложения о сроках начала приватизации Общества 19

МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ МЕДИАПРОДУКТОВ ОБЩЕСТВА **21**

Перспективы развития и финансирования СМИ газета «Сургутская трибуна» 21
Перспективы развития и финансирования СМИ сетевой интернет-портал ugra-news.ru 22

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕР **25**

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ РИСКА, СВЯЗАННЫХ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЩЕСТВА **27**

КОНТРОЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ **29**

Приложение 1. Данные о задолженности по налогам предприятий холдинга 30
Приложение 2. Расчет срока погашения задолженности ООО «Новости Югры — Производство» 31
Приложение 3. Прогнозный бюджет Общества на 2015 г. по сегментам деятельности, руб. 33

Резюме

Открытое акционерное общество «Издательский дом «Новости Югры» учреждено 29 ноября 2006 г. на основании распоряжения правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 08.11.2006 № 434-рп «Об учреждении ОАО «Издательский дом «Новости Югры». Учредителем и 100% акционером Общества выступает Правительство Ханты-Мансийского Автономного Округа — Югры в лице Депимущества Югры.

Правовым основанием принятия настоящей Концепции является Распоряжение Губернатора Ханты Мансийского автономного округа — Югры от 27 декабря 2013 года № 858-рг «О мерах по реализации в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 декабря 2013 года», а также Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 29 декабря 2012 года № 798-рп «О мерах по повышению эффективности деятельности хозяйственных обществ, акции (доли) которых находятся в государственной собственности Ханты-Мансийского автономного округа — Югры».

В течение последних лет управление Обществом вызывало нарекания как со стороны Учредителя, так и со стороны Государственного заказчика в лице Департамента общественных и внешних связей ХМАО — Югры. В мае 2014 года в Обществе досрочно прекращены полномочия единоличного исполнительного органа. В связи с системными проблемами, изложенными в настоящем документе, перед Обществом назрела необходимость принятия программного документа, регламентирующего порядок и сроки проведения как мероприятий стратегического характера, так и неотложных мер.

Для того чтобы придать процессу управления смысловую упорядоченность необходимо разработать программный документ, в котором будут собраны основные требования к деятельности Общества, определены целевые установки, задачи и бюджеты по направлениям функционирования и развития, установлены механизмы контроля за реализацией мероприятий и основных показателей производственно-хозяйственной деятельности.

Настоящая Концепция относится к документам среднесрочного планирования, содержит краткий анализ макроэкономической среды, текущего положения предприятия. Концепция сосредоточена на вопросах экономического развития предприятия.

Цель Концепции — предложить и обосновать первоочередные мероприятия по выводу Общества из кризисного состояния и подготовить плацдарм для последующего развития перспективных направлений деятельности.

Анализ текущей макроэкономической ситуации издательско-полиграфической отрасли и место Общества в ней

Макроэкономическая ситуация и перспективы отрасли

В экономическом плане, по сравнению с другими отраслями, итоги работы большинства полиграфических предприятий оцениваются вполне удовлетворительно. Общий объем выпуска печатной продукции в натуральных показателях немного увеличился по отношению к уровню предыдущего года. Несмотря на снижение показателя средней рентабельности полиграфического производства, эта отрасль продолжает оставаться инвестиционно привлекательной сферой деятельности.

> *По мнению экспертов, на период с 2012 по 2014 гг. приходится время «великой перестройки… Соотношение печатной и цифровой продукции с 2010 по 2020 год кардинально изменится... Однако эти изменения в производстве контента, как подчеркивают исследователи, говорят не о гибели традиционной печати, а о начале нового, цифрового века в издательской сфере (исследование компании IBIS World. Профиль, апрель 2012 г.)*
>
> *К сожалению, факт, что издательско-полиграфическая деятельность в последнее время постепенно теряет свой традиционный уровень актуальности. Ее главная проблема – текущая тенденция падения тиражей практически всех видов печатной продукции. По данным АВС (Бюро тиражного аудита) с 1-го квартала 2012 г. по 1-й квартал 2013 г. тиражи общенациональных еженедельных газет в зависимости от издания снизились от 6 до 9%, а в сегменте общенациональных ежедневных газет – 13 – 15%. Именно здесь наблюдается более серьезная конкуренция за время читателя со стороны новых носителей информации.*[1]

Результаты работы полиграфических предприятий по Уральскому Федеральному округу в 2013 году сведены в следующей таблице (по данным ФСГС РФ):

Таблица 1 Выручка полиграфических предприятий УРФО

Регионы	Данные о выручке млн руб.
Курганская область	120,4
Свердловская область	1 943,9
Тюменская область	804,7
Челябинская область	1 208,6
Ханты-Мансийский автономный округ	-
Ямало-Ненецкий автономный округ	162,4
Всего:	4 477,9

Тенденции развития ОАО «Издательский дом «Новости Югры» в целом соответствуют общеотраслевым. Для анализа положения Общества в отрасли, целесообразно оперировать консолидированными финансовыми показателями холдинга с учетом деятельности дочерних хозяйственных обществ.

Из приведенных в таблице значений усматривается, что объем выручки головного Общества, полученный в 2013 году, примерно равен годовой валовой выручке всех полиграфических предприятий ЯНАО. Рассматривая консолидированные показатели выручки (с учетом Сургутской, Советской и Березовской типографий), можно с уверенностью предположить, что холдинг по-прежнему занимает ведущее место на полиграфическом рынке Округа.

[1] Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям «Российская полиграфия. Состояние, тенденции и перспективы развития», 2014 г., с.13-14

Местонахождение Общества в отрасли и перспективы деятельности по сегментам

ОФСЕТНАЯ ПОЛИГРАФИЯ

Исходя из макроэкономической ситуации в отрасли, занимаемого места предприятий холдинга в регионе и наличия действующих эффективных производств, можно сделать благоприятный прогноз относительно развития сегмента офсетной полиграфии.

В структуре холдинга действуют четыре центра офсетной полиграфии:

- ООО «Советская типография»,
- ООО «Новости Югры — Производство» (ООО «Сургутская типография»),
- ООО «Березовская типография»,
- «Дом печати», Нижневартовский филиал ОАО «Издательский дом «Новости Югры».

Применяемая в 2013 году практика централизации приема и распределения заказов по ДЗО головным Обществом показала свою неэффективность ввиду наличия внутреннего оборота, увеличивающего налоговую нагрузку, а также затрудняющего позаказную калькуляцию себестоимости производимой продукции.

В 2014 году планируется передача производственного оборудования и перевод сотрудников производственного подразделения Нижневартовского филиала в ОАО «Редакция газеты «Местное время». Данная мера обусловлена территориальной удаленностью Филиала и отсутствием производственных помещений в собственности Общества. Значительную часть производственной выручки Нижневартовского филиала составляют услуги по печати газеты «Местное время». Передача производства в г. Нижневартовске дочернему предприятию позволит сократить себестоимость производства и выпуска СМИ газета «Местное время», а также улучшить качество и оперативность управленческих решений.

В перспективе предполагается расширение автономии дочерних обществ в принятии управленческих решений. Как отдельные хозяйствующие субъекты, перечисленные дочерние Общества являются вполне состоятельными и могут принять штат существующих работников головного Общества, занятых в производственных процессах. Тем самым будет достигнуто сокращение расходов Общества на оплату труда, а также будут упрощены процедуры учета и расчета производственной себестоимости.

ОПЕРАТИВНАЯ ПОЛИГРАФИЯ

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности, предприятия оперативной полиграфии должны находиться на специальных режимах налогообложения, что невозможно при нахождении данных производств как в составе Общества, так и в составе дочерних и зависимых обществ.

В течение 2012 — 2013 годов происходил процесс закрытия действующих типографий в малых городах с одновременной передачей производственных мощностей оперативной полиграфии в аренду.

Для финансового оздоровления головного общества представляется целесообразным проведение процедуры тотальной инвентаризации и продажи парка оборудования оперативной полиграфии, который ранее сдавался в аренду.

ИНФОРМАЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2012 году Объединенная редакция включила в свой состав редакции СМИ газет «Новости Югры», «Сургутская Трибуна», «Югорское время», информационный портал ugra-news. Следование этой практике предполагало соединение редакций всех СМИ, соучредителем которых является холдинг и правительство ХМАО — Югры, в одно юридическое лицо — ООО «Новости Югры — Объединенная редакция».

По результатам 2013 года эта модель также показала свою несостоятельность ввиду накопления задолженности по налоговым платежам и взносам в ООО «Новости Югры — Объединенная редакция». В апреле 2014 года весь штат журналистов был переведен в головное Общество.

В реалиях 2014 года назрела необходимость поиска эффективного решения обеспечения самоокупаемости выпуска СМИ, входящих в состав Холдинга. В связи с изложенным, видится целесообразным проработать с соучредителями СМИ вопросы софинансирования деятельности СМИ «Сургутская трибуна» и информационно-аналитического портала «ugra-news.ru».

В целях соблюдения раздельного учета затрат, покрываемых субсидией, оперативного контроля за соблюдением Обществом бюджета, предлагается выделение редакций СМИ на отдельный баланс внутри головного Общества. В календарном плане мероприятий данная мера выделена как первоочередная.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

В 2013 году предполагался отказ от розничной торговли в рамках холдинга и сдача высвобожденных площадей в аренду третьим лицам, для которых такой профиль деятельности является основным. Между тем данная управленческая цель не была достигнута.

Розничная торговля подпадает под обложение ЕНВД, что невозможно при ведении данной деятельности в составе как Общества, так и дочерних предприятий холдинга.

В 2014 году предлагается перевод штата работников розничной торговли Нижневартовского филиала Общества во вновь создаваемое юридическое лицо, тем самым позволяя применять специальный налоговый режим в виде единого налога на вмененный доход, и одновременно сократив издержки Общества на оплату труда и приобретение товаров.

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

В настоящее время Обществом создано 9 филиалов (персонал составляет 110 штатных единиц, в т. ч. в головном Обществе 53 человека). Кроме того, Общество владеет 14 дочерними предприятиями, из которых только 4 ведут производственно-хозяйственную деятельность.

Стратегическое решение по объединению медиа- и полиграфических активов Автономного округа в единый издательский холдинг

сопровождалось не всегда последовательными процессами организационного закрепления перевода этих предприятий в ОАО «Издательский дом «Новости Югры» 2008 — 2013 г.

> *Большое количество предприятий, входящих в холдинг, не создают добавленную стоимость, усиленно «проедают» капитал организации, перекашивая ее развитие. Основным подразделениям часто не хватает ресурсов. Неравномерное «проедание» ресурсов и перекос в сторону не создающих стоимость подразделений вызывает распад Общества в целом на несистемные рабочие места, сотрудникам которых нет никакого дела до Организации в целом. Изношенные основные средства, маркетинговая дисфункция: изменение маркетинговой ориентации компании - «производить то, что диктует рынок» - на производственную – «впихнуть рынку то, что мы можем произвести» вследствие массовости и негибкости производства, медленное угасание (сворачивание) денежных и финансовых потоков и отношений, высокая доля кредитов – все это о состоянии Общества сегодня.*[2]

Управление разветвленной и разнородной структурой из единого центра требовало нетривиальных управленческих компетенций. Однако в 2012-2013 году предприятие пережило системный кризис, связанный с поисками модели дальнейшего развития. Финансовый результат Общества за 2013 года стал для Общества убыточным и составил –33,4 млн рублей.

По требованию членов Совета директоров Общества была проведена внеочередная ревизионная проверка отдельных вопросов финансово-хозяйственной деятельности Общества (Протокол внеочередного очного заседания Совета директоров от 08.11.2013 №162). В 2014 году высшим органом управления Обществом принято решение о досрочном прекращении полномочий Совета директоров, действовавшего в 2013 г. (Распоряжение Депимущества Югры №13-Р-1075 от 23.05.2014), а также полномочий генерального директора (Протокол №166 заочного голосования Совета директоров от 23.05.2014 г).

Эти обстоятельства накладывают серьезные ограничения и сильно сужают поле для маневра. Сегодня Общество пронизано противоречиями, неоптимальностями, отягощено грузом накопившихся проблем, которые не дают возможности не только развиваться, но и просто функционировать в рамках взятых на себя политических, экономических, общественных, контрактных и прочих обязательств.

В этих условиях очевидно, что план первоочередных мероприятий прямо вытекает из тех проблем, которые необходимо решать в текущем порядке, чтобы обеспечить непрерывность редакционных, коммерческих, производственных, финансовых и управленческих процессов и задач.

В течение ближайших 1,5-2 лет вопрос будет стоять не столько о развитии Общества (новые медиатехнологии, продукты и услуги, рынки, перевооружение производства и пр.), сколько о возвращении его в устойчивое функционирование без долгов, исковых заявлений от контрагентов, исполнительных производств и т.д.

Структура активов и обязательств Общества и дочерних предприятий

По состоянию на 1 июля 2014 года в структуру головного общества ОАО «Издательский Дом «Новости Югры» входит 9 обособленных подразделений, из которых только 5 ведут финансово-хозяйственную деятельность:

---

[2] Письменная информация (отчет) инициативной аудиторской проверки, ООО «Лаборатория Аудита» (Московская аудиторская палата ОРНЗ 11203059521), 2013 г., с. 8

ОАО "Издательский дом "Новости Югры"

Персонал: 109 штатных единиц в т.ч.:

в головном предприятии.....53 чел. (Редакция СМИ: 25 чел.),

в филиалах.....56 чел. (Редакция СМИ: 13 чел.)

Выручка 6 мес 2014 г 51 197
Финансовый результат 6 мес. 2014 г. .. -19 329
Дебиторская задолженность 113 141
Кредиторская задолженность 182 692

НАИМЕНОВАНИЕ	ЧИСЛЕННОСТЬ	ВЫРУЧКА 6 мес 2014, тыс.руб.	Финансовый результат 2014, тыс.руб. 6 мес	Дебиторская задолженность 2014, тыс.руб. 6 мес	Кредиторская задолженность 2014, тыс.руб. 6 мес
+ Сургутская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г.Сургуте.	31 чел.	17 464	(-2 341)	10 379	43 311
+ Дом печати, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г. Нижневартовске.	18 чел.	10 903	(-592)	11 422	25 436
+ Няганская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г.Нягани	1 чел.	41	(-702)	423	10 114
+ Урайская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г. Урае	4 чел.	12	(-402)	3075	2166
+ Советская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г. Советском	2 чел.	6652	608	3581	2142
+ Березовская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в пгт. Березово	нет				
+ Кондинская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в пгт. Междуреченском	нет				
+ Рекламный центр, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г. Ханты-Мансийске.	нет				
+ Нефтеюганская типография, ф-л ОАО ИД Новости Югры в г.Нефтеюганске.	нет				

Основные финансовые показатели предприятий холдинга за первое полугодие сведены в таблицу (на 01.07.2014, тыс. руб):

Таблица 2 Финансовые показатели предприятий холдинга за I полугодие, тыс. руб

№	Предприятие	Выручка	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность	Фин. Результат
1	ОАО «Издательский Дом «Новости Югры»	51 197	113 141	182 692	(- 19 329)
2	ООО «Нефтеюганская типография»	70	25 105	10 246	(-425)
3	ООО «Няганская типография»	Нет сведений			
4	ОАО «Информационно-издательский центр»	0	3 899	3 827	(-373)
5	ООО «Дом книги»	Нет сведений			
6	ООО «Кондинская типография»	Нет сведений			
7	ООО «Новости Югры - Ритэйл»	820	8 329	18 103	(-487)
8	ООО «Рекламный центр «ЮГРА»	705	5 103	4 588	282

9	**ООО «Советская типография»**	8 014	15 678	10 814	895
10	**ООО «Новости Югры - Объединенная редакция»**	12 412	28 692	29 102	(-9)
11	**ООО «Новости Югры - Производство»**	36 874	54 885	45 467	1 639
12	**ОАО «Полиграфист»**	532	19 963	10 848	(-611)
13	**ООО «Урайская типография»**	124	3 075	2 166	(-379)
14	**ОАО «Редакция газеты «Местное время»**				
15	**ОАО «Березовская типография**	2 931	1 966	176	(-299)

На текущий момент значительная часть компаний холдинга не ведет производственно-хозяйственной деятельности. На данных компаниях накапливаются долги перед налоговыми службами, тем самым ухудшая финансовое состояние холдинга в целом. Само наличие токсичных активов в структуре холдинга и вытекающая из этого сложность структуры делает нетривиальным для реализации метод централизованного управления.

Дебиторская и кредиторская задолженность Общества и дочерних предприятий холдинга также представляет собой управленческую проблему. Подавляющая часть задолженности является «внутренней» — так, дебиторская задолженность ООО «Новости Югры — Объединенная редакция» практически полностью состоит из задолженности основного Общества. Доля в структуре дебиторской задолженности ООО «Новости Югры — Производство» основного Общества и дочерних предприятий составляет 75%. Таким образом, в большинстве случаев, дебиторская задолженность предприятий холдинга не может рассматриваться как адекватный источник финансирования.

Описание управленческих проблем общества и основные выводы

В настоящее время ОАО «Издательский дом «Новости Югры» представляет собой структуру, состоящую из многочисленных дочерних обществ и филиалов головного предприятия без четко оформленной системы управления.

Основными проблемами на сегодняшний день являются:

- ✓ Невозможность осуществления бизнес-процессов дочерними Обществами ввиду наличия арестов на их расчетных счетах. Общий объем задолженности по налогам и взносам в фонды всех предприятий холдинга оценивается по состоянию на август 2014 г в 84,1 млн руб (Приложение 1). Объем задолженности, по которой открыты исполнительные производства службой судебных приставов, оценивается в 22,3 млн руб., из которых 9,8 млн руб. — задолженность ООО «Новости Югры — Производство».
- ✓ Крайне высокий уровень управленческих расходов Общества. В 2013 году такие расходы составили 39,5 млн руб., что составило 30% от уровня производственной себестоимости.
- ✓ Как причина высокого уровня управленческих расходов — необоснованно большой, дублирующийся и иерархически несвязанный штат административно-управленческого персонала. В качестве примера, — производство в г. Сургуте управляется следующей цепочкой: «заместитель генерального директора по производству» — «директор филиала» (параллельно с «генеральным директором ДЗО») — «директор производственного направления филиала». При этом основной штат

работников принят в дочернее общество и юридически подчиняется только лишь генеральному директору ДЗО. В последовательности АУП не существует четкого разграничения ответственности за качество управленческих решений, не говоря уже о показателях оценки такого качества.

- ✓ Весьма запутанные бизнес-процессы внутри предприятий холдинга, когда производит продукцию дочернее предприятие, а реализация идет от имени филиала головного Общества. В результате таких перепродаж порождаются излишние обязательства по уплате косвенных налогов, возрастает документооборот и искажается управленческая отчетность вплоть до ее недостоверности.
- ✓ Неполучение выручки от использования объектов недвижимости, принадлежащих предприятиям холдинга, практическое полное отсутствие мониторинга госзакупок, несоблюдение конкурентных процедур закупок.

Для разрешения описанных проблем предлагается руководствоваться следующим концептуальным решением:

Максимальное разделение бизнес-процессов производственной деятельности, выпуска СМИ и управления имуществом, вплоть до разнесения их по разным юридическим лицам с передачей штата и производственных активов.

Предложенное позволит хотя бы в первом приближении понять размер и уменьшить производственную себестоимость каждого бизнес-процесса и определить качество управленческих решений, а впоследствии сформировать центры принятия таких решений и ответственности.

Перечень мероприятий на средне- и долгосрочную перспективу

Снятие ограничений и обременений с основного производства

Цель: Снять риски остановки основного производства, вызванные обременениями, наложенными Федеральной службой судебных приставов.

Сроки: 1 полугодие 2015 г.

Требуемые ресурсы: 11 млн руб. для снятия арестов по счетам. Данные ресурсы будут изысканы самостоятельно, за счет возврата дебиторской задолженности, и поступающих средств от текущего исполнения заказов.

Ожидаемые результаты:

- ✓ Перевод штата Сургутского филиала ОАО «Издательский дом «Новости Югры» в ООО «Новости Югры — Производство», что даст существенную экономию для головного общества по ФОТ и отчислениям на заработную плату около 10-12 млн руб. в год.
- ✓ Основное производство в полном объеме выполняет контрактные обязательства по привлеченным заказам.
- ✓ Устранение негативного имиджа предприятия, как компании-банкрота.

Расчет срока погашения задолженности ООО «Новости Югры — Производство» представлен в Приложении 2.

Процесс автономной финансово-хозяйственной деятельности в ООО «Новости Югры — Производство» возможен не ранее первого полугодия 2015 года. Предоставить ООО «Новости Югры — Производство» управленческую автономию, сняв все риски блокировок расчетного счета, возможно не ранее истечения 19 месяцев (конец 2015 года).

Построение коммерческой службы

Цель: Привлечение заказов в холдинг по профильным видам деятельности на основе внедрения современных коммерческих технологий.

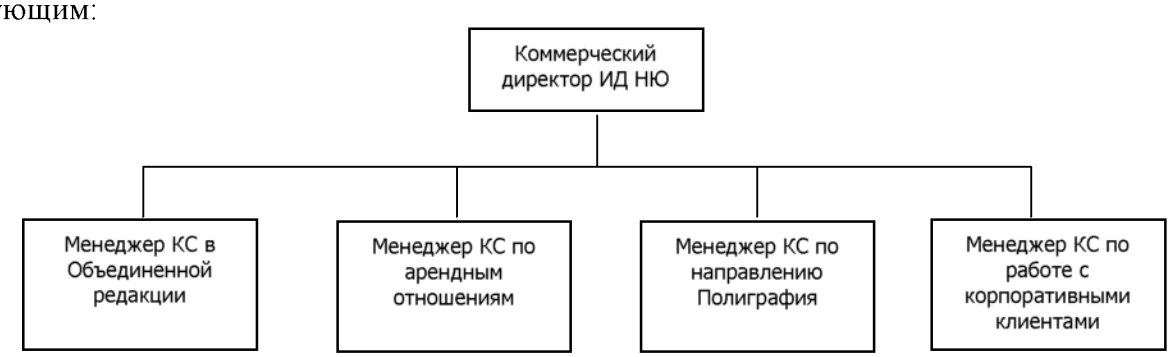
Сроки: 4-й квартал 2014 года

Требуемые ресурсы: Дополнительных ресурсов не требуется.

Коммерческая деятельность Общества находилась в неудовлетворительном состоянии. Работа велась эпизодически, фрагментарно, коммерческая служба отсутствовала, все это приводило (вместе с другими факторами) к недополученной прибыли.

Одним из основных факторов увеличения доходов Общества видится создание единой Коммерческой службы.

Организационное построение Коммерческой службы (КС) планируется сделать следующим:



Ожидаемые результаты на конец 2015 г.:

- ✓ Увеличение доходов от рекламы в собственных СМИ[3] — на 14 млн руб/год: ОАО «Издательский дом «Новости Югры» правомочно по договору на издание СМИ использовать для своих нужд 40 % площади издающихся печатных СМИ. Рекламная стоимость этого объема оценивается в 14 млн рублей в год.
- ✓ Увеличение доходов от арендных платежей — на 15 млн руб: Общество владеет имущественным комплексом, часть которого может быть сдана в долгосрочную аренду. Объем арендной площади оценивается в размере 4 550 кв. м. Учитывая среднерыночную стоимость аренды в 600—1000 руб./кв. м. дополнительный доход по этому направлению может составить 2 400 руб./мес.
- ✓ Увеличение доходов от роста объема заказов по полиграфии по Сургутской типографии[4] — 30 млн руб./год
- ✓ Итого, суммарное увеличение доходов от запуска работы собственной Коммерческой службы оценивается в 60 млн руб./год (на конец 2015 года)

Реструктуризация компании

Цель: Привести организационное построение и бизнес-процессы Общества в соответствие с утвержденными целями его деятельности.

Сроки: январь-декабрь 2015 года.

Требуемые ресурсы: Дополнительных ресурсов не требуется.

Ожидаемые результаты:

- ✓ Все основные, вспомогательные и управленческие функции производственно-хозяйственного цикла Общества заново переопределены и распределены между направлениями деятельности, ДЗО и исполнителями.
- ✓ Произведены необходимые кадровые перестановки (руководителей, специалистов, рабочих).
- ✓ Сформирована новая организационно-штатная структура Общества, сформированы Центры финансовой ответственности (ЦФО):
  - Объединенная редакция;
  - Сургутская типография;
  - Советская типография;
  - ОАО «Издательский дом «Новости Югры.
- ✓ Единая бухгалтерия разделена по юридическим лицам для обеспечения качественного учета их хозяйственно-коммерческой деятельности.

---

[3] При прогнозах использовался принцип коммерческой осторожности. Все доходы посчитаны в объемах, не превышающих 50 % максимальных значений.

[4] При условии проведения модернизации оборудования.

- ✓ Учредитель, Государственный заказчик, Совет директоров получают исчерпывающую информацию о всех видах деятельности Общества.

Предыдущее организационное построение Общества, которое было изначально неоптимальным, еще больше деформировалось вследствие накопления долговых обязательств ДЗО перед бюджетом и переводом персонала в другие структуры.

Все это в настоящий момент значительно затрудняет управление деятельностью, не позволяет правильно выстроить учетные функции и лишает Общество перспектив развития. Для устранения организационных дисбалансов необходимо заново переосмыслить все функции, выполняемые структурными подразделениями (коммерческая деятельность, редакция, производство, закупки, логистика, и пр.), переопределить их исходя из новой реальности, и перераспределить между направлениями деятельности, ДЗО и исполнителями.

Таблица 3 План мероприятий по управленческой реструктуризации компании

№	Действия	Сроки	Примечание
1	Разработать новую организационную структуру ИД	Сентябрь 2014	ООО Конарт
2	Сформировать новые штатные расписания для всех структурных подразделений ИД	Сентябрь 2014	ООО Конарт
3	Осуществить кадровые перемещения работников, согласно новой оргштатной структуры	Октябрь 2014	ОАО ИД Новости Югры
4	Спроектировать систему управления ИД (построить Классификатор функций, сформировать Матрицу ответственности, полномочий и взаимодействий по исполнению этих функций)	Октябрь 2014	ООО Конарт
5	Переход на новый Регламент оперативного управления	С 2015 года	

Централизация активов и управления

Цель: Сконцентрировать управление и активы Общества для проведения необходимых преобразований в рамках утвержденной Концепции развития.

Сроки: 3 квартал 2014 – 4 квартал 2015 г.

Требуемые ресурсы: Дополнительных ресурсов не требуется.

Ожидаемые результаты:

- ✓ Прямое управление (введение управляющих компаний) переходными процессами позволит обеспечить их безусловную реализацию в короткие сроки.
- ✓ Переход на механизм самофинансирования деятельности Объединенной редакции.
  - o Предлагается уменьшение стоимости печати, выставляемой производственным блоком для нужд Редакции, что повлечет снижение потребности в субсидии, а также налога на добавленную стоимость и налога на прибыль.
  - o Увеличение поступлений от рекламного отдела Редакции.
- ✓ Концентрация активов на балансе Головного общества обеспечит прозрачный учет, защиту государственной собственности и эффективное управление ею.
  - o Отсутствует вероятность отчуждения недвижимости в пользу третьих лиц так как головное предприятие будет освобождено от обязательств по коммерческим договорам.
  - o Наличие прибыли на головном предприятии позволит обезопасить имущество, находящееся в залоге от требований финансовых организаций о досрочном погашении взятых кредитов и займов.

- Исключение репутационных рисков, связанных с освещением в СМИ моментов негативного характера (угрозы банкротства Общества, отчуждения его имущества в ходе исполнительных производств), ввиду безубыточности головного общества

- ✓ Полный контроль за управленческими, информационными, финансовыми, материальными потоками.
  - Отказ от единой централизованной бухгалтерии позволит ускорить документооборот.
  - Упрощение справочников 1С:Бухгалтерия позволит избежать путаницы и дублирования учетной информации
  - Оперативный доступ к данным учета позволит внедрить систему текущего планирования в рамках предложенного бюджета доходов и расходов.
- ✓ Снижение рисков для реализации планов, вызванных неисполнительностью и сопротивлением отдельных руководителей ДЗО.
- ✓ Снижение расходов на з/п руководителям ДЗО (экономия 3,8 млн руб./год).

1. Принятие решений о ликвидации ДЗО: ОАО «Полиграфист», ОАО «Информационно-издательский центр», ООО «Урайская типография», ООО «Няганская типография», ООО «Кондинская типография», ООО «Дом книги», ООО «Новости Югры — Ритэйл».

2. Кадровые перемещения в соответствии с предложенной штатной расстановкой.

3. Оформление права собственности головного предприятия на следующие объекты недвижимого имущества:

- ✓ Здание ОАО «Полиграфист». г. Ханты-Мансийск, ул. Мира, 46
- ✓ Здание газеты «Сургутская трибуна» . г. Сургут, ул. Маяковского, 12 а
- ✓ Дом Книги. г. Нижневартовск, пр. Победы, 1
- ✓ Здание Няганской типографии, г. Нягань, ул. Сибирская, д. 36/2
- ✓ Здание Урайской типографии г. Урай, ул. Нефтяников, 1
- ✓ Здание ООО РЦ Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Светлая, 39/1

Инвестиции в модернизацию производства

Цель: Увеличить производственную мощность предприятия, повысить качество печати и расширить спектр предлагаемых полиграфических услуг для привлечения тех заказов, которые сегодня предприятие, по объективным причинам, выполнить не может.

Сроки: открытые

Требуемые ресурсы: 15 млн руб.

Имеются следующие варианты целевого финансирования модернизации производства:

1.Допэмиссия акций предприятия.

2.Продажа активов предприятия, не связанных с основной деятельностью.

3.Получение гарантий (поручительства) для привлечения целевого кредита.

Ожидаемые результаты:

Рост объемов оказанных полиграфических услуг только по печатным СМИ в 2015 г. на 30 млн руб. в год.

Ожидаемые результаты от реализации стратегии развития

Ожидания основных стейкхолдеров

Под целевыми группами подразумеваются заинтересованные группы/лица на которых действия Общества оказывает непосредственное влияние и от которых Общество само имеет ту, или иную форму зависимости.

В данном случае к заинтересованным группам/лицам относятся:

- ✓ Губернатор ХМАО, Дума ХМАО, Правительство ХМАО;
- ✓ Должностные лица органов государственной власти, персонально отвечающие за СМИ, Органы государственной власти, отвечающие за информационные каналы Правительства ХМАО (государственный заказчик для СМИ);
- ✓ Органы государственной власти, являющиеся держателями и распорядителями активов Общества;
- ✓ Органы управления Обществом, Совет директоров Общества;
- ✓ Органы государственной власти в лице отдельных должностных лиц, регулярно взаимодействующих со СМИ;
- ✓ Коллектив Общества;
- ✓ Бизнес-сообщество (крупный бизнес, малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели);
- ✓ Жители региона.

Такое большое количество заинтересованных групп/лиц предсказуемо рождает соответствующее количество ожиданий, многие из которых пересекаются, или близки по смыслу.

Поэтому в данном документе заинтересованные группы/лица были сгруппированы в пять ключевых классов стейкхолдеров:

1. Руководство ХМАО — Югры.
2. Учредители Общества (Депимущества Югры).
3. Государственный заказчик Общества (Депсвязей Югры).
4. Коллектив Общества.
5. Потребители СМИ холдинга.

ОЖИДАНИЯ РУКОВОДСТВА АВТОНОМНОГО ОКРУГА

Поскольку Общество учреждено органами государственной власти, оно должно выполнять все функции СМИ (информационную, идеологическую, аналитическую, организационную, контрольную, функцию критики, обратной связи и др.) в интересах Автономного округа, в полном объеме исполнять требования государственных программ, участником которых оно является.

Информация о деятельности органов государственной власти, размещенная в СМИ Обществом должна, с одной стороны, достаточно полно отображать действия органов власти по управлению Округом, с другой стороны, оставаться в рамках разумной достаточности, чтобы не вызывать отторжения у населения ХМАО из-за своей избыточности.

Общество при осуществлении функции Редакции и Издателя СМИ не должно допускать следующих действий:

- ✓ Негативной эмоциональной окраски в новостных материалах об ошибках, просчетах, бездействии и прочих органов государственной власти и должностных лиц;

- ✓ Чрезмерной эмоциональности в освещении проблемных вопросов в межнациональных и межконфессиональных отношениях;
- ✓ Допускать неконструктивную критику;
- ✓ Переходить к конфронтации с должностными лицами;
- ✓ Не допускать лояльности к экстремистским и оппозиционным настроениям.

ОЖИДАНИЯ УЧРЕДИТЕЛЕЙ (ДЕПИМУЩЕСТВА ЮГРЫ):

Руководство Общества при принятии управленческих решений должно исходить из того, что конечным владельцем имущества является Округ, а следовательно, необходимо учитывать государственные интересы в вопросах распоряжения имуществом.

Активы, переданные в управление Обществу, должны должным образом управляться и сохранять (увеличивать) свою рыночную стоимость.

Основные показатели деятельности производственных подразделений Общества должны быть не хуже среднеотраслевых.

Учетная система должна позволять Учредителю оперативно получать любую информацию о производственно-хозяйственной деятельности Общества и состоянии его активов и имущества.

Система управления деятельностью Обществом должна быть абсолютно прозрачна для Учредителя и осуществляться на основе нормативных документов: Концепции (стратегии) развития ОАО «Издательский дом «Новости Югры», календарных планов и бюджетов. Все ключевые решения по деятельности Общества должны согласовываться и утверждаться Советом директоров.

Общество не должно допускать следующих действий:

- ✓ Вводить в заблуждение Учредителя недостоверной плановой и запрашиваемой отчетностью;
- ✓ Допускать уменьшения рыночной стоимости своих активов;
- ✓ Допускать процедуры банкротств предприятий, входящий в холдинг;
- ✓ Непрофессиональным управлением дискредитировать органы государственной власти, как неэффективного собственника.

ОЖИДАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗЧИКА ОБЩЕСТВА (ДЕПСВЯЗЕЙ ЮГРЫ).

Общественная полезность и результаты работы Общества должны оправдывать те средства, которые Заказчик выделяет на осуществление государственной программы, исполнителем которой Общество является.

- ✓ В СМИ творчески подходить к раскрытию мероприятий, запланированных в, календаре событий и мероприятий Правительства ХМАО, календарных тематических медиапланах, пробуждая интерес у потребителей СМИ.
- ✓ Своевременно оформлять и предоставлять отчетные документы по выполненному госзаданию.
- ✓ Подбор новостных материалов по темам общественно-экономической, культурной, спортивной и др. жизни ХМАО должен основываться в первую очередь на приоритетах достижений и позитивных событий.

Критика — основа общественной рефлексии, обязательный противоположный полюс любого творчества. В цивилизованном обществе качество социальных процессов во многом зависит от качества их критики. Публикуя критические материалы, Общество должно критиковать не власть как таковую, а нерадивые действия конкретных ее представителей, если таковые действия или бездействие на самом деле существуют.

Факты по отсутствию реакции органов власти и местного самоуправления на критические и проблемные материалы, невозможность получения комментариев должностных лиц, невыполнение ими обещаний и тому подобное, должны фиксироваться и передаваться Государственному заказчику.

Общество должно готовить и запускать собственные проекты, направленные на рост социальной активности жителей Автономного Округа. Результаты этих проектов должны иметь практическую общественную пользу.

В своей работе Общество должно стремиться к увеличению коммерческого дохода и уменьшению доли бюджетных субсидий.

Общество не должно допускать следующих действий:

- ✓ Формального подхода к выполнению Госзаданий, основанному на количестве публикаций, а не количестве раскрытия тем;
- ✓ Простой перепечатки Программ мероприятий, Информации о мероприятиях из официальных пресс-релизов;
- ✓ Отсутствия информационной поддержки значимых для Автономного округа мероприятий, или неправильной расстановке смысловых акцентов в их освещении.

ОЖИДАНИЯ КОЛЛЕКТИВА ОБЩЕСТВА

С точки зрения персонала, руководство Общества должно исходить из того, что полиграфия и журналистика предъявляют особые требования к профессиональным компетенциям работников. Невозможно обеспечивать требования к качеству выпускаемой продукции (как медиа, так и полиграфии), если требовать от работников одной лишь лояльности к руководству. Поэтому:

- ✓ Должна быть определенность с перспективами развития Общества. Руководству компании необходимо проявлять лидерские качества и вселить уверенность в персонал, что все трудности текущего момента будут преодолены.
- ✓ Взаимное выполнение договоренностей (со стороны руководства и со стороны работников) – основа доверия.
- ✓ Для быстрого и успешного прохождения переходного периода у структурных подразделений и дочерних предприятий Общества должна иметься мотивация для активного привлечения заказов.
- ✓ Материальные условия и социальные гарантии сотрудников Общества должны быть как минимум не хуже, чем в среднем на отраслевых рынках.
- ✓ От морального климата в коллективе завит общий успех всего предприятия. Поэтому лояльное отношение к работникам в настоящее время важно, особенно после долгого периода неопределенности.

Общество не должно допускать по отношению к работникам следующих действий:

- ✓ Нарушение условий трудовых договоров со стороны работодателя,
- ✓ Низкой оплаты труда,
- ✓ Предоставления социальных гарантий не в полном объеме,
- ✓ Недобросовестности в отношении уплаты налогов и взносов в пенсионные фонды.

ОЖИДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (СМИ) ХОЛДИНГА

Читательская аудитория СМИ складывалась годами, и редакции СМИ постоянно находились с ней в интенсивном диалоге. Поэтому её ожидания хорошо известны.

Основные мотивы – это потребность в информации и поиск «правды и защиты» с помощью журналистов государственных СМИ:

- ✓ СМИ должны иметь свое «лицо», а журналисты – зрелую гражданскую позицию.
- ✓ Основные материалы в СМИ должны быть посвящены событиям в автономном Округе (от крупных городов до сельских поселений) и отражать все аспекты общественно-политической, экономической, культурной,

спортивной жизни. Жители автономного Округа должны быть в курсе всех региональных новостей, проблем, достижений и пр.

- ✓ СМИ должны быть доступными всем категориям читателей и в печатном и в электронном виде.
- ✓ Непредвзятая подача информации, достоверность материалов не должна вызывать сомнения.
- ✓ Материалы, касающиеся важных сторон жизни автономного Округа (актуальные, резонансные, проблемные) должны в обязательном порядке иметь аналитическую составляющую.
- ✓ «Обратная связь с читателем» — уверенность в том, что обращение за помощью в редакции СМИ не останется без ответа.

Общество не должно допускать следующих действий:

- ✓ Непрофессионализма со стороны журналистов;
- ✓ Ангажированности в освещении событий, когда в спорных ситуациях представляется только одна точка зрения;
- ✓ Публикации непроверенных материалов.

Ожидаемые результаты деятельности по сегментам

Основными задачами Общества как головной организации в краткосрочной перспективе будут являться:

Снижение расходов:

- ✓ проведение реструктуризации Общества - ликвидация 8 филиалов (кроме филиала в г. Сургуте) и 10 ДЗО, переход к прямому управлению ДЗО со стороны Общества,
- ✓ перевод штата производственного и коммерческого подразделений в дочерние типографии,
- ✓ перевод штата подразделения розничной торговли во вновь создаваемое хозяйственное общество,
- ✓ перенос производственных расходов на баланс расчетов дочерних типографий, ранее оплачиваемых за счет головного Общества.

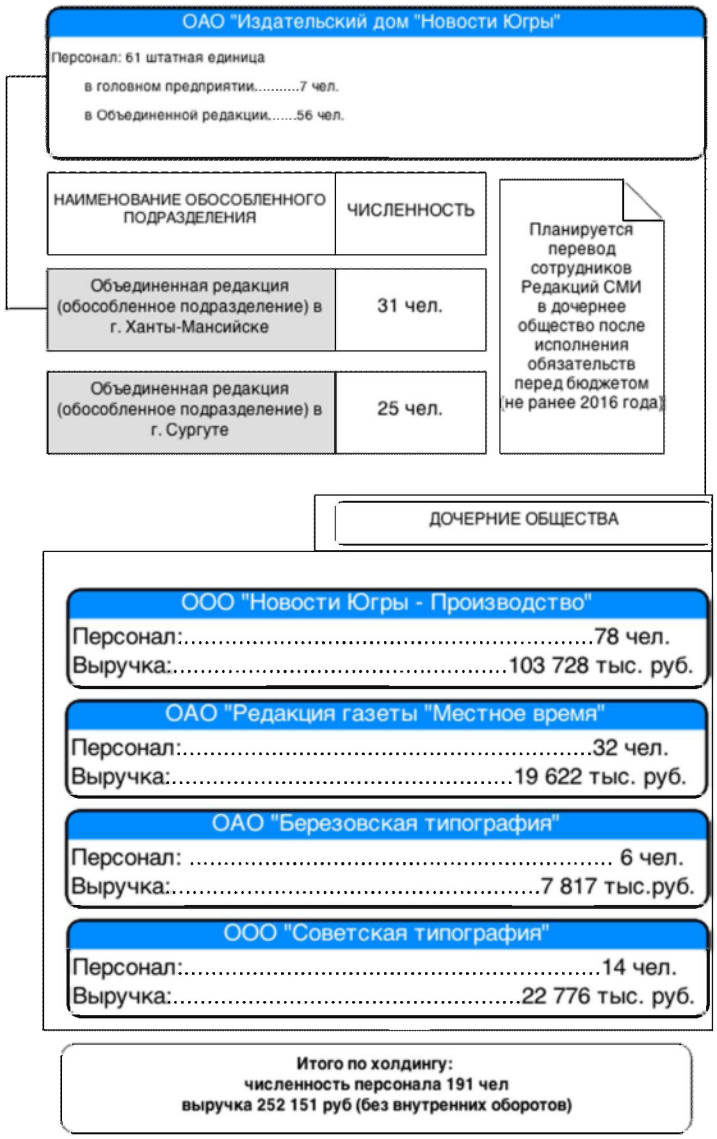
Обеспечение роста доходной составляющей:

- ✓ сдача в аренду свободных производственных площадей дочерних обществ (Нягань, Урай, Ханты-Мансийск, Сургут, Нижневартовск),
- ✓ построение коммерческой службы с ориентацией на привлечение заказов рулонной офсетной печати (в настоящее время загрузка газетной машины менее 40% при наличии возможностей привлечения дополнительных заказов),
- ✓ продажа с соблюдением соответствующих процедур устаревшего парка оборудования оперативной полиграфии
- ✓ привлечение софинансирования от соучредителей СМИ холдинга, переход к самофинансированию Объединенной редакции на основе получаемых доходов от рекламной деятельности и информационного обслуживания.

Структура Общества и дочерних предприятий холдинга после реализации предлагаемых мер будет выглядеть в соответствии с представленной схемой:

1. Численность персонала головного Общества будет сокращена на 48 человек за счет перевода персонала: в ООО «Советская типография» — 4 чел., в ООО «Новости Югры – Производство» — 39 чел., в ООО «Редакция газеты «Местное время» — 7 чел.

2. Общество планирует ликвидировать 8 филиалов и 10 дочерних Обществ.



Обществом запланирован убыток за 2015 год в размере 10,6 млн. рублей. Прогнозный бюджет Общества на 2015 год представлен в Приложении №3.

Значительную часть в формировании убытка занимает финансовый результат СМИ «Сургутская трибуна» — 5,9 млн руб. и интернет-портала ugra-news.ru — 3 млн руб.

Таким образом, потребность в финансовых ресурсах на 2015 г. Обществом оценивается в 10 млн руб. Меры по преодолению дефицита бюджета рассмотрены в следующей главе.

Предложения о сроках начала приватизации Общества

Протоколом совещания при первом заместителе губернатора ХМАО-Югры по вопросу включения в перечень государственного имущества ХМАО-Югры, планируемого к приватизации в 2014 году и в плановом периоде 2015 и 2016 годов хозяйственных обществ, с учетом положений Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №596 «О долгосрочной государственной экономической политике» от 19-20 июня 2013 года принято решение о нецелесообразности приватизации акций Общества.

Письмом №11-Исх-3232 от 18.08.2014 Департамента общественных связей ХМАО-Югры, направленным в адрес Депимущества Югры, выражено мнение о целесообразности осуществления мер по приватизации имущества не ранее 2015 года.

В настоящий момент финансовое состояние Общества и дочерних предприятий нельзя признать удовлетворительным. Низкая рыночная оценка совокупных активов холдинга ввиду высокой доли обязательств в балансе основного Общества и дочерних предприятий не сможет привлечь инвесторов для приобретения Общества как бизнеса. Для увеличения рыночной стоимости подлежащего приватизации имущества считаем целесообразным реализовать меры, предложенные Концепцией.

Кроме того, в связи с предстоящими выборами Губернатора ХМАО-Югры 2015 г., Государственной Думы РФ и Думы ХМАО-Югры 2016 г. текущим собственникам Общества необходимо иметь в виду баланс общественного мнения, на которое Общество влияет через издаваемые средства массовой информации.

Дополнительным аргументом в пользу отсроченной приватизации активов холдинга является и тот факт, что Распоряжением Правительства РФ от 9 августа 2013 г. N 1410-р Общество включено в Перечень единственных исполнителей (подрядчиков), у которых организующие соответствующие выборы, референдум комиссии или по их решению соответствующие нижестоящие комиссии размещают заказы на изготовление бюллетеней, открепительных удостоверений и специальных знаков (марок)

С учетом экономических показателей деятельности Общества к настоящему времени, а также учитывая факт того, что Общество является рычагом контроля и мониторинга общественного мнения, полагаем приватизацию имущества Общества нецелесообразной до конца 2017года.

Мероприятия по развитию медиапродуктов Общества

Перспективы развития и финансирования СМИ газета «Сургутская трибуна»

Газета «Сургутская трибуна» — старейшее издание ХМАО-Югры. Учредители издания — Дума города Сургута и ОАО «ИД «Новости Югры». В настоящее время издание является одним одно из самых влиятельных СМИ города и округа (3 место в рейтинге медиалогии по цитируемости окружных СМИ).

В 2008-2010 годах газета переживала затяжной кризис, связанный с конфронтацией журналистов издания, поддерживаемых городской думой с руководством Издательского дома. За этот период газета частично потеряла свою популярность и авторитет, а также доверие некоторых партнеров – в частности ОАО «Сургутнефтегаз» перестал спонсировать льготную подписку на газету в размере 5 млн. рублей ежегодно.

Начиная с 2012 года издание начало развиваться поступательно. Появился совмещенный номер, активно стала развиваться электронная версия газета на базе портала ugra-news.ru и группа в социальной сети «В контакте». Поступления от рекламы постоянно увеличиваются. За 6 месяцев 2014 года поступления от рекламы и информационного обслуживания увеличились на 1,3 млн руб по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. «Сургутской трибуной» заключен единственный договор на информационное обслуживание с Департаментом общественных и внешних связей Югры на сумму 1,5 млн руб. Однако бюджет газеты остается дефицитным. Из 20 млн руб. годового бюджета издание само зарабатывает порядка 13 млн руб.

В настоящее время перед газетой стоит вопрос выживания. Если выбрать путь сокращения издержек на издание и сокращать количество выходов, то в конечном итоге газета потеряет подписчиков, которые привыкли получать оперативную информацию о жизни в городе и регионе. Потеря аудитории скажется на поступлениях от рекламы. В конечном счете, это приведет к созданию еженедельного таблоида, который будет распространяться бесплатно и не будет иметь какого-то авторитета у аудитории.

В таком случае Правительство Югры как стейкхолдер, потеряет собственное средство массовой информации в стратегическом муниципалитете. Так за последние годы порядка 20% информации в газете идет о деятельности органов власти и губернатора. ОАО «Издательский дом «Новости Югры», в свою очередь, потеряет актив профессиональных журналистов, которые формируют по большей части контент портала ugra-news.ru.

Другой вариант — вхождение в состав соучредителей издания Правительства ХМАО-Югры. Де-факто оно уже является учредителем издания через ОАО «ИД «Новости Югры». Редакция «Сургутской трибуны» имеет фактическую возможность полноценно участвовать в реализации государственной программы Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Развитие гражданского общества ХМАО-Югры на 2014-2020 годы» (Постановление Правительства ХМАО-Югры №412-п от 09.10.2013). В соответствии с разделом 4 Программы финансирование деятельности редакции возможно путем предоставления субсидии средствам массовой информации, учредителем которых является Ханты-Мансийский автономный округ — Югра.

В связи с изложенным, полагаем целесообразным ввести в состав учредителей СМИ «Сургутская трибуна» Правительство ХМАО-Югры. Потребный объем субсидии на издание равен 6 млн рублей в год. Вхождение в состав соучредителей Правительства ХМАО-Югры даст возможность для дальнейшего развития издания, интеграции печатной и электронной версии, развитии коммерческих проектов, наращивании доходной базы в 2015 году и увеличение капитализации Общества.

Перспективы развития и финансирования СМИ сетевой интернет-портал ugra-news.ru

Портал ugra-news.ru до августа 2012 года работал только на выкладку газет ИД «Новости Югры» - «Новости Югры», «Сургутская трибуна», «Местное время». В сентябре 2012 была проведена реорганизация для работы портала в он-лайн режиме. С момента начала работы в режиме информационного портала посещаемость сайта выросла в 3,5 раза. Налажено сотрудничество с крупными сообществами в социальных сетях, общая численность которых около 50 000 человек.

По сравнению с сентябрем 2012 года количество визитов увеличилось практически в два раза. В августе на портале прошла первая он-лайн конференция, которая транслировалась также на кабельные каналы Сургута. На портале регулярно публикуется видео к новостям, что привлекает дополнительную аудиторию и является конкурентным преимуществом.

По посещаемости ugra-news.ru уверенно входит в 5-ку информационных сайтов Югры. С июня 2014 года видео-новости, созданные на базе портала, начали транслироваться в кабельной сети холдинга «Нет бай нет» на канале iTV, на уличных мониторах в Сургуте. В августе 2014 года планируется запуск видео-новостей портала на более чем 70 экранах в Сургуте. Также от портала созданы аккаунты в социальных сетях. Вместе с партнерскими группами число зарегистрированных пользователей, имеющих возможность получать информацию с портала, составляет порядка 50 000 человек.

В настоящее время финансирование портала идет по остаточному принципу, а работа корреспондентов строится больше на энтузиазме. Также есть проблемы с техническими возможностями портала, сайт требует системной работы программиста. Пользователями высказываются пожелания по оформлению сервиса электронной подписки на издания и создания удобной базы нормативно-правовых актов, принимаемых на региональном уровне. Также портал должен являться эффективным инструментом донесения официальной информации до населения, поэтому нужно развивать различные интерактивные и графические сервисы.

Отметим ключевые задачи сетевого портала ugra-news.ru в среднесрочной перспективе:

Интеграция интернет-версий муниципальных СМИ в рамках одного портала

Долгое время в качестве основного канала информирования населения о принятых нормативно-правовых актах использовались официальные печатные средства массовой информации. Между тем, в последние годы развития интернет-технологий и мобильных устройств, их актуальность для населения стала стремительно падать. Основной канал информационного общения между обществом и властью перестал быть гарантией донесения официальной и правдивой информации. Появилось множество посредников и интерпретаторов деятельности власти — неофициальные СМИ, блогеры, рядовые пользователи социальных сетей, высказывающие собственное понимание деятельности власти для определенной категории. Данные интерпретаторы не всегда достоверно и правдиво доносят информацию, зачастую искажая ее, а иногда делают это умышленно, будучи ангажированы теми или иными социальными институтами.

Потеряв монополию на донесение информации, оставшись с малоэффективными официальными средствами массовой информации, органы власти пока не смогли в полной мере приспособиться к изменившейся ситуации и наладить каналы обмена информацией с обществом. В большей части это касается регионального и местного уровней власти. На федеральном уровне относительно успешно к новым изменениям смогла перестроиться «Российская газета».

В рейтинге цитируемости издания холдинга представлены достаточно успешно. Однако в первую пятерку самых цитируемых изданий входит только одна газета, имеющая отношение к органам власти, – «Сургутская трибуна», отрабатывающая в основном местную информационную повестку, а не региональную[5]:

1. Самотлор-Экспресс (информагентство)
2. СургутИнформТВ (ТВ)
3. Сургутская трибуна (газета)
4. СИА-Пресс (информагентство)
5. СургутИнтерНовости (ТВ)
6. Ugra-news.ru (интернет-СМИ)
7. Informugra.ru (интернет-СМИ)
8. Аргументы и факты-Югра (газета)
9. ЮГРАPRO (информагентство)
10. Югра (ТВ)
11. Новости Югры (газета)

Отметим, что в рейтинге нет ни одного официального издания местных органов власти, что говорит о их полной неконкурентоспособности. В связи с этим встает вопрос об эффективности коммуникационного взаимодействия между населением и властью на уровне региона и тем более муниципалитетов.

Полагаем, что сотрудничество с редакциями муниципальных СМИ в рамках интернет-портала будет весьма конструктивным как для ОАО «Издательский дом «Новости Югры», так для редакций местных СМИ. С одной стороны, муниципальные издания расширят читательскую аудиторию за счет привлечения интернет-посетителей, что в конечном итоге, повлечет за собой возрастание ценности рекламных площадей, с другой стороны, интернет-портал ugra-news.ru приобретет местный контент, который сможет заинтересовать пользователей того или иного муниципального образования. Поскольку именно портал является наиболее требовательным к новостям ресурсом, то интеграция в информационную структуру холдинга интернет-версий печатных муниципальных СМИ позволит расширить аудиторию и отладить механизмы обратной связи с населением посредством интернет-технологий.

Формирование пула официальных комментариев и пояснений к принимаемым нормативно-правовым актам и актам муниципальных образований.

Получение информации о действующих нормативно-правовых актах, законодательных инициативах, государственных услугах невозможно без актуального канала донесения информации до населения. Одна из задач власти, исполнение которой напрямую влияет на степень ее легитимности — это эффективное информирование о деятельности органов власти, выраженной в принятой нормативно-правовой базе и возможностях получения государственных услуг.

Данную задачу планируется осуществить с помощью следующих механизмов.

- ✓ Сбор и получение обратной связи от населения — формирование пула экспертов и комментирование ими решений органов власти, комментарии пользователей, интерактивные голосования.
- ✓ Он-лайн конференции и консультации специалистов государственных органов власти.
- ✓ Вопрос – ответ. Формирование коллективом портала системных ответов по вопросам пользователей.

[5] http://www.mlg.ru/ratings/regional_media/2838/37/2013/0/

Затраты на техническое функционирование портала:

В настоящее время аудитория портала составляет около 3000 человек в день. При осуществлении названных механизмов и процедур читающую аудиторию сайта можно довести до 9 000 человек в день. На базе контента портала будет продолжено развитие видео-новостей для электронных экранов по городу Сургута, а также в кабельных сетях. В дальнейшем эту практику можно распространить на другие города округа. Также в рамках данных затрат будет увеличена аудитория в социальных сетях порядка 15 процентов.

В соответствии с прогнозным бюджетом на 2015 год (Приложение 3), затраты на содержание портала составляют 3 млн. рублей и в настоящий момент финансируются за счет внутренних финансовых ресурсов основного предприятия.

Учредители портала как СМИ получат мощный информационный канал для донесения правдивой официальной информации о деятельности органов власти. Причем донесение информации будет идти по различным каналам: сайт, печатные издания, кабельные каналы холдинга «Нет бай нет», мониторы в торговых и бизнес центрах, социальные сети. В итоге общая аудитория, получающая контент, аккумулируемый на базе портала, составит порядка 250-300 тысяч человек, включая аудиторию газетных изданий.

Календарный план реализации предлагаемых мер

Производственный блок		
1. Снятие инкассовых требований (налоги и пенсионный фонд) ООО «Новости Югры — Производство»	Необходимо 11 млн рублей, обоснование сроков представлено в Приложении 2.	Октябрь 2014 – Июль 2015
2. Построение коммерческой службы	Увеличение доходов от рекламы на 14 млн руб в год Увеличение доходов от аренды на 15 млн руб в год Увеличение доходов от роста объемов заказов полиграфии Сургутской типографии на 30 млн руб в год	4 квартал 2014 года
3. Продажа с соблюдением соответствующих процедур устаревшего парка оборудования оперативной полиграфии	Привлечение дополнительных финансовых средств для покрытия задолженности.	До конца 2014 г.
4. Централизация управления	Введение управляющих компаний в ДЗО в соответствии с Концепцией	Сентябрь 2014 г.
5. Ликвидация филиалов и частичный перевод работников производственного и обслуживающего подразделений филиалов в производственные ДЗО	Экономический эффект для ООО «Новости Югры-Производство»: Ожидаемые доходы ДЗО в год: +23 млн (доходы от реализации печатной продукции с послепечатными работами) Ожидаемые расходы ДЗО в год: -20,5 млн (все расходы, кроме расходов на печать) Нижневартовский филиал ОАО ИД Новости Югры планируется к передаче в управление ООО «РГ Местное время» Магазин розничной торговли «Дом книги» в г. Нижневартовске планируется передать во вновь созданное юридическое лицо на ЕНВД Экономия на ФОТ : 2,016 млн. Рублей в год	1 полугодие 2015
6. Управленческая реструктуризация компании	Осуществление мероприятий в соответствии с табл. 3 Концепции	Сентябрь 2014 – 2015 год
7 Осуществление мероприятий по модернизации производства	Расширение спектра предлагаемых полиграфических услуг (требуется 15 млн руб)	2015-2017
Редакционный блок		
1. Перевод Объединенной редакции на обособленное бюджетирование в рамках головного Общества	Перевод Редакции на отдельный баланс в рамках головного общества, формирование отдельной бухгалтерской базы	Январь 2015
2. Перевод на субсидийное финансирование СМИ «Сургутская трибуна»	Покрытие финансового дефицита за 2015 год потребует привлечения дополнительных финансовых средств в размере 6 млн рублей.	Январь 2015

3. Перевод на субсидийное финансирование СМИ интернет-портал ugra-news.ru	Покрытие финансового дефицита за 2015 год потребует привлечения дополнительных финансовых средств в размере 3 млн рублей.	Январь 2015
4. Снятие инкассовых требований (налоги и пенсионный фонд) ООО «Новости Югры — Объединенная редакция»	Необходимо свыше 25 млн рублей	2016-2017
Блок по управлению имуществом		
1. Заключение договоров аренды неиспользуемых зданий холдинга	Всего 4550 кв. метров площадей, которые могут быть сданы в аренду (ставка варьируется по городам) Ожидаемые доходы до конца 2014 года Итого арендной платы: +14,8 млн рублей	1 квартал 2015
2. Отчуждение недвижимого имущества, принадлежащего ДЗО в пользу головного Общества	После оплаты задолженности ДЗО (снятие рисков преднамеренного банкротства)	1 квартал 2015
3. Добровольная ликвидация ДЗО, не имеющих кредиторской задолженности и имущества		Январь-Июль 2015

Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества

ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ

Экспертная оценка деятельности полиграфических предприятий, проводимая на протяжении всего года, позволяют сделать вывод о том, что на этапе 2011–2013 гг. производство печатной продукции в стране последовательно выходит из стадии стагнации и в отчетном году продемонстрировало рост во всех основных секторах в натуральном исчислении. Хроническое падение выпуска книжной продукции за эти годы не оказывает существенного влияния на наметившуюся тенденцию роста в общем объеме производства из-за снижающегося удельного веса этой категории продукции. Последовательное увеличение объема выполняемых полиграфических работ в денежном выражении, как следствие роста натурального выпуска продукции, свидетельствует о повышении эффективности полиграфического производства.[6]

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Основная опасность для ОАО «Издательский дом «Новости Югры» в производственной сфере представляет неоптимальный и весьма изношенный парк производственного оборудования. Средний показатель износа оборудования свыше 75%.

В качестве дополнительного фактора можно указать на неустойчивость рыночных цен на бумагу.

Объем производства и импорта бумаги для печати всегда рассматривался как отражение уровня выпуска печатной продукции в издательско-полиграфическом комплексе. По данным Росстата, производство бумаги в целом в 2013 г. сократилось на 3% по отношению к 2012 г. и составило 3,9 млн тонн, в том числе 1,545 млн тонн газетной бумаги (85%) и 419,6 тыс. тонн офсетной бумаги (118%). В целом рынок бумаги и картонов для печати уже на протяжении нескольких последних лет сохраняет стабильность по объемам потребления.

Для минимизации производственных рисков Общество планирует перевести расходы по покупке бумаги на дочерние общества с соблюдением конкурентных процедур, предусмотренных законодательством. Поскольку холдинг является основным потребителем мелованной и газетной бумаги на территории ХМАО, то су ществует возможность предоставления коммерческого кредита и льготных ценовых условий поставки бумаги и расходных материалов.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Финансовые риски связаны с неспособностью заемщиков и самой компании полностью или частично исполнять свои обязательства, а также с неблагоприятными изменениями цен на рынке недвижимости и стоимости заимствований. К ним можно отнести: совокупность кредитного, рыночного рисков и риска ликвидности. Данный риск оценивается как высокий.

Риски текущей финансовой деятельности связаны нагрузкой обслуживания текущих кредитов, необходимостью поддерживать необходимый уровень оборотных средств, управления дебиторской и кредиторской задолженностью чтобы избежать риска принудительного банкротства предприятий со стороны кредиторов и пока недостаточно развитой системой финансового контроля за дочерними предприятиями.

---

[6] Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям «Российская полиграфия. Состояние, тенденции и перспективы развития», 2014 г., с. 43

ПРАВОВЫЕ РИСКИ

Риски данной группы в первую очередь связаны с постоянно меняющейся нормативной базой, регламентирующей хозяйственные, налоговые, трудовые отношения, взаимоотношения с контрольно-надзорными органами. Особо остро стоит вопрос о правильном применении налогового законодательства так как это непосредственно влияет на результаты хозяйственной деятельности ОАО «Издательский дом «Новости Югры».

Отдельную группу рисков составляют трудовые отношения – в условиях экономической неопределенности и процессов преобразований внутри холдинга правовое решение кадровых вопросов, наличие и корректность локальной нормативной базы и кадровой документации гарантируют предприятия холдинга не только от финансовых но и репутационных потерь.

Контрольные показатели эффективности

Порядок оценки эффективности предприятия основан на анализе и оценке экономических и отраслевых показателей по установленным критериям и расчете величины интегральной (результирующей)оценки

Интегральная оценка рассчитывается по формуле:
$R = SUM\ K_i \times Z_i$, где
K_i – комплексные критерии оценки,
Z_i – весовые коэффициенты комплексных критериев.

Оценка эффективности проводится экспертным способом Советом директоров Общества по балльной шкале, отражающей градации или различные состояния ситуации, оцениваемой по подкритерию. При этом описания градаций располагаются по убыванию от наилучшего к наихудшему состоянию. Максимальная оценка по каждому подкритерию, соответствующая наилучшему состоянию ситуации, принимается равной 10 баллам, а минимальная оценка, соответствующая наихудшему состоянию – 0 баллов.

Весовые коэффициенты определяются экспертным способом, исходя из значимости критериев, и представляют собой числа со значениями больше 0 и меньше 1. Суммы численных значений весовых коэффициентов по всем критериям составляют 1.

Комплексные критерии деятельности включают в себя

1. Финансово-экономические:
- достижение нормативных показателей платежеспособности и ликвидности
- выполнение квартальных показателей бюджета Общества
- предоставление отчета об исполнении показателей бюджета Общества
2. Отраслевые:
- исполнение решений членов Совета директоров
- отсутствие задолженности Общества по выплате заработной платы
- отсутствие задолженности Общества по расчетам с бюджетами
- отсутствие задолженности перед контрагентами, которая повлекла убытки для Общества
- увеличение доли населения, удовлетворенного информационной открытостью органов государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа — Югры
- Увеличение показателя положительной оценки населением деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации

Приложение 1. Данные о задолженности по налогам предприятий холдинга

Наименование предприятия	НДС	НДС пени	Налог на имуществ	Налог на имущ. пени	Налог на приб.	Налог на приб. пени	Трансп налог	Земель ный налог	Земель ный налог пени	Пенсион взносы	Гос пошл ина	НДФЛ	Всего
ООО "Няганская типография"	11 709	5 644	-	-	-	-	-	-	-	142 092	-	261 662	421 107
ООО "Урайская типография"	57 390	9 046	112 956	30 696	-	309	-	-	-	-	-	-	210 398
ООО "Новости Югры-Производство"	953 770	30 461	137 519	2 251	11 131		-	-		12 263 904	-	9 128 813	22 527 849
ООО "Новости Югры - Ритэйл"	96 884	4 567	82 324	2 188	-	-	-	55 083	9 353	95 750	-	1 576 391	1 922 541
ООО "Нефтеюганская типография"	-	-	19 792	1 525		309 139		40 429	1 501	305 636	-	547 811	1 225 833
ООО "Дом книги"	72 712	16 318	1 461	11 862	-	-	-	-	-	19 588	-	148 720	270 661
ОАО Издательский дом "Новости Югры"	738 258	-	-	-	-	-	-	-	-	3 509 004	-	19 514 301	23 761 564
ОАО "Полиграфист"	2 022 138	341 382	3 502 771	565 903			12 184	22 518	10 397	1 505	-	1 607 760	8 086 559
ООО "Новости Югры – Объединенная редакция"	7 395 275	540 748	9 926	739	497 647	40 634	-	-	-	9 126 991	-	7 428 548	25 040 507
ООО Рекламный центр "Югра"	250 051	7 823	194 611	12 758	3 902	731	-	-	-	62 868	18 200	124 344	675 287
ИТОГО	**11 598 186**	**955 989**	**4 061 360**	**627 923**	**512 680**	**350 813**	**12 184**	**118 030**	**21 252**	**25 527 338**	**18 200**	**40 338 351**	**84 142 306**

Данные по состоянию на 28 августа 2014 г.

Всего задолженность по налогам: 56 640 790 руб.,
Задолженность по взносам в пенсионные фонды: 25 527 338 руб.,
Задолженность по пени: 1 974 176 руб.
Итого: 84 142 306 руб.

Приложение 2. Расчет срока погашения задолженности ООО «Новости Югры — Производство»

Сумма наложенных арестов ФССП РФ по состоянию на 01.08.2014 сведена в таблице:

Таблица 4 Наличие задолженности по исполнительным производствам ООО "НЮ-Производство"

107445/13/18/86 от 18.11.2013	Страховые взносы ПФ 23.10.2013 № 02702090031626	1 874 509,51
	Исполнительский сбор	131 215,67
35471/14/18/86 от 20.02.2014	Страховые взносы от 11.02.2014 № 483	46 149,84
52466/13/18/86 от 23.07.2013	Страховые взносы от 06.02.2013 № 02702090004247	1 932 004,81
	Исполнительский сбор	135 240,34
61162/14/18/86 от 15.04.2014	Страховые взносы от 20.03.2014 № 02702090001761	2 005 157,82
	Исполнительский сбор	140 361,05
61165/14/18/86 от 15.04.2014	Страховые взносы от 20.03.2014 № 02702090001758	1 615 646,19
	Исполнительский сбор	113 095,23
82615/13/18/86 от 22.08.2013	Страховые взносы от 07.08.2013 № 027029090023718	1 728 849,24
	Исполнительский сбор	121 019,45
85639/14/18/86 от 10.06.2014	Исполнительный лист (ООО АНБ) от 27.05.2014 № АС 006477437	865 646,00
Всего:		**10 067 963,00**
Кроме того, исполнительский сбор		**640 931,00**

Исходя из изложенного, сумма средств, необходимая для снятия арестов, в настоящий момент составляет около 11 млн руб.

Однако необходимо иметь в виду, что имеющаяся задолженность перед ИФНС и ПФ РФ также может привести к рискам выставления инкассовых поручений и запретам на совершение расходных операций по банковскому счету. Расшифровка общей кредиторской задолженности представлена в таблице:

Таблица 5. Кредиторская задолженность ООО "НЮ-Производство" по состоянию на 01.07.2014, руб.

Кредиторская задолженность, в т.ч.	45 467 000
ОАО ИД Новости Югры (с филиалами)	3 109 000
ДЗО ОАО ИД НЮ	6 889 000
Внешние кредиторы:	6 174 000
Обязательства в бюджет:	10 707 000
Обязательства в ПФ РФ:	12 662 000

Для безопасного функционирования предприятия необходимо свести уровень задолженности перед бюджетом, фондами и внешними контрагентами до «текущего» уровня примерно равного уровню задолженности за один квартал. Поскольку приведенная выше задолженность перед бюджетами и фондами сформировалась в течение календарного года, то требуемый объем погашения можно рассчитать как:

(10,7+6,1+12,6) * ¾ = 21 млн руб.

Источники погашения образовавшейся задолженности:

- ✓ Собственная финансово-коммерческая деятельность.

В настоящее время приняты меры по заключению прямых контрактов на ООО «Новости Югры — Производство». Объем напрямую поступивших средств с начала года представлен в таблице:

Таблица 6 Перечень текущих прямых контрактов ООО "НЮ-Производство"

Контрагенты	средний объем перечислений/мес с НДС
ООО Газпром трансгаз Сургут	188 862
МАУ РГ Здравствуйте, Нефтеюганцы!	450 045
МУ РГ Наш район	64 292
БУНР РГ Югорское обозрение	70 000
ГОУ СурГПУ	42 815
Всего сумма поступлений/мес	816 014
Всего сумма поступлений с начала года:	6 788 196

- ✓ Работа с дебиторской задолженностью

Имеющаяся у предприятия задолженность на 90% является внутрихолдинговой и не может рассматриваться как полноценный источник финансирования. Доведение денежных средств до ООО «Новости Югры — Производство» от головного предприятия может рассматриваться как вынужденная мера, поскольку потребность головного общества в финансовых ресурсах весьма значительна и обусловлена наличием высокого ФОТ (редакция, управление), обязательствами по погашению кредитной линии (18 млн 750 тыс. руб по состоянию на август 2014 г.), перед ФГУП Почта России (10 млн рублей), перед ИФНС (14 млн рублей).

Во второй половине 2014 года возможно доведение не более 1 млн руб. из средств дебиторской задолженности (помимо финансирования закупок сырья и материалов)

Таблица 7 Дебиторская задолженность ООО "НЮ-Производство" по состоянию на 01.07.2014, руб.

Дебиторская задолженность, в т.ч.	51 063 079
ОАО ИД Новости Югры (с филиалами)	32 204 000
ДЗО ОАО ИД НЮ	5 532 000
Группа Печатный мир	8 837 000
Внешние должники:	4 490 079

Таким образом, срок погашения обязательств перед бюджетом в целях снятия арестов составит:

(11 млн руб. – 1 млн руб.) / (6,8 млн руб./1,18 / 6) = 10 месяцев

Соответственно, срок погашения обязательств для формирования «безопасного» остатка задолженности для деятельности Общества (с учетом доведения еще 1 млн рублей из погашения дебиторской задолженности первой половины 2015 года):

(21 млн руб. – 1 млн руб. – 1 млн руб.) / (6,8 млн руб./1,18 / 6) = 19 месяцев.

Приложение 3. Прогнозный бюджет Общества на 2015 г. по сегментам деятельности, руб.

		ВСЕГО	ИД	Итого по ОР	Редакция (НЮ)	портал ugra-news	Редакция (СТ)	в т.ч. Распр-е на ВС	Отдел доставки	Прочий персонал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	**ДОХОДЫ ВСЕГО:**	105 759 174,50	77 787 440,50	27 971 734,00	12 427 990,00	0,00	15 543 744,00	0,00	0,00	0,00
1	**Информационное обслуживание**	22 973 054,00		22 973 054,00	10 929 310,00		12 043 744,00			
2	**Подписка**	4 998 680,00		4 998 680,00	1 498 680,00		3 500 000,00			
3	**Книгоиздание**	2 542 372,88	2 542 372,88							
4	**Возмещение затрат на выпуск (субсидия)**	38 423 569,92	38 423 569,92							
5	**Возмещение затрат на доставку (субсидия)**	19 660 000,00	19 660 000,00							
6	**Возмещение затрат на выпуск "Хатлые" (субсидия)**	1 146 134,09	1 146 134,09							
	Доходы от прочих видов деятельности	16 015 363,61	16 015 363,61							
	- от аренды оборуд.	305 084,76	305 084,76							
	- от аренды помещений, зданий	15 460 278,85	15 460 278,85							
	- от прочих операций	250 000,00	250 000,00							
II	**РАСХОДЫ ВСЕГО:.**	116 372 311,50	41 912 673,92	54 636 191,71	30 185 674,53	3 020 078,61	21 430 438,57	2 085 932,94	13 480 464,63	6 342 981,25
1	**Оплата труда, в т.ч.**	47 284 427,84	8 730 865,68	26 150 748,13	12 533 151,79	2 076 067,04	11 541 529,30	622 582,32	7 643 936,30	4 758 877,73
2	**Взносы в страх.взносы**	13 272 607,32	2 413 827,57	7 361 186,19	3 525 063,22	585 450,90	3 250 672,06	175 568,22	2 155 590,04	1 342 003,52
3	**Льготный проезд**	905 625,00	106 875,00	540 000,00	303 750,00		236 250,00		146 250,00	112 500,00
4	**Амортизационные отчисления**	1 848 551,60	571 466,88	249 139,76	70 531,28		178 608,48		1 027 944,96	
5	**Расходы на аренду:**	5 097 957,60	2 890 445,60	2 207 512,00	1 292 532,00		914 980,00		0,00	0,00
6	**Сырье и материалы**	17 160,00		17 160,00	6 600,00		10 560,00			
7	**Печать изданий**	22 609 897,48	18 739 347,48	3 870 550,00			3 870 550,00	1 287 782,40		

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Полиграфические услуги	1 067 796,61	1 067 796,61							
9	Информационное обслуживание	408 653,12		408 653,12	149 949,12		258 704,00			
10	Услуги связи, Интернет, Почта	1 191 244,20	178 328,00	945 716,20	399 540,00	173 460,00	372 716,20		57 600,00	9 600,00
11	Комм. услуги и содержание ОПФ	2 268 330,15	2 268 330,15							
12	Обслуживание и тек.ремонт	1 480 309,75	595 756,32	356 825,12	215 130,12		141 695,00		443 728,31	84 000,00
13	Программное обеспечение.	500 538,66	486 804,62	2 434,00	0,00	2 434,00	0,00		11 300,04	
14	Приобретение перифер.офисного оборудования	212 666,67	30 000,00	182 666,67		182 666,67				
15	Расходы на доставку и распространение	11 568 754,80	0,00	11 036 019,82	10 874 975,30		161 044,53		532 734,98	0,00
16	Транспортные расходы	2 227 700,00	473 300,00	468 000,00	264 000,00		204 000,00		1 286 400,00	0,00
17	Расходы на рекламу	550 000,00		550 000,00	300 000,00		250 000,00			
18	Охрана труда	85 580,00			0,00		0,00		85 580,00	
19	Командировочные расходы	480 123,70	216 000,00	174 723,70	147 594,70		27 129,00		89 400,00	
20	Расходы на обучение	50 000,00		50 000,00	50 000,00					
21	Хоз.расходы	60 000,00	60 000,00	0,00						
22	Канц.товары	102 000,00	6 000,00	60 000,00	48 000,00		12 000,00			36 000,00
23	Аудиторские расходы	200 000,00	200 000,00	0,00						
24	Консультационные, нотариальные и пр.	70 000,00	70 000,00	0,00						
25	Прочие	2 812 387,00	2 807 530,00	4 857,00	4 857,00		0,00		0,00	0,00
III	Финансовый результат	-10 613 137,00	35 874 766,58	-26 664 457,71	-17 757 684,53	-3 020 078,61	-5 886 694,57	-2 085 932,94	-13 480 464,63	-6 342 981,25