МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Определение путей повышения эффективности системы управления внутренней и внешней средой организации (на примере ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»)»

Исполнитель Горбунова Мария Владимировна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«19» января 2018 г.

Филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туапсе
НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН
«10» января 2018 г.
Мартынова Т.В.
ПОДПИСЬ РАСШИФРОВКА ПОДПИСИ

Туапсе
2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Определение путей повышения эффективности системы управления внутренней и внешней средой организации (на примере ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»)»

Исполнитель Горбунова Мария Владимировна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«____» _____ 2018 г.

Туапсе
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение **3**

Глава 1 Теоретические и методические основы управления внутренней и внешней средой организации **7**

1.1 Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации 7

1.2 Методические подходы к анализу системы управления внутренней и внешней средой предприятия 11

1.3 Особенности управления внутренней и внешней средой в организациях печатных изданий 15

Глава 2 Анализ системы управления внутренне й и внешней средой исследуемого объекта **18**

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 18

2.2 Оценка механизма управлени я внутренней средой с использованием анализов SWOT, SNW, STEP, PEST 21

2.3 Анализ состояния внешней среды компании 28

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления внутренней и внешней средой ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» **38**

Заключение **56**

Список использованнойлитературы **60**

Приложение **63**

Введение

В современной России средства массовой информации (СМИ) в ыступают важнейшим инструментом формирования общественного сознания, отношения каждого члена общества к сложившейся экономической, политической, социальной ситуации, а также к культуре, моде. В настоящее время на информационном пространстве России активно взаимодействуют три реальности: государственная власть, общество и рынок.

На управленческую деятельность любой организации, в том числе и печатного СМИ оказывают влияние внешняя и внутренняя среда управления. Учитывая рыночную конкуренцию, политические и с оциально-экономические интересы властных структур, общественные запросы, руководители организаций СМИ вынуждены искать оптимальные модели управления элементами внешней и внутренней среды.

Актуальность темы обусловлена тем, что задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со сре дой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внут ренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Анализ литературы по теме работы показывает, что различные аспекты социального управления организациями нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых. Решению проблем управления посвящены работы зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Д. Макгрегора, П. Друк ера и других. Теоретические основы внешней и внутренней среды были изучены такими авторами как: Ансофф И., Бандурин А.В., Люкшинов А.Н., Мескон М., Стрикленд А. и Томпсон А. Методы анализа внешней и внутренней среды

изучили АбрютинаМ.С., Гвозденко А.Н., Грачев А.В., Лайм Фаэй, Шеремет А.Д. и д.р. Исследованиям в области социологии управления организациями СМИ в современной России посвящены работы К.В. Ветрова, С.М. Гуревича, А.Б. Зверинцева, Е.Л. Вартановой, В.В. Ворошилова, А.И. Верховской, Н.Н. Мироненко и других.

Объектом исследования является печатное средство массовой информации ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Предметом исследования выступают современные особенности внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Целью исследования является повышение эффективности системы управления внутренней и внешней средой ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Исходя из поставленной в работе цели, были выдвинуты следующие **задачи:**

– определить теоретические и методические основы управления внутренней и внешней средой организации;

– рассмотреть методические подходы к анализу системы управления внутренней и внешней средой предприятия;

– выявить особенности управления внутренней и внешней средой в печатных средствах массовой информации;

– провести анализ системы управления внутренней и внешней средой в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»;

– разработать мероприятия по повышению эффективности внутренней и внешней средой ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Структура работы. Структура работы определена целью и задачами исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, включающего 36 наименований и приложений.

В первой главе раскрыты теоретические и методические основы управления внутренней и внешней средой организации, дано понятие и сущность внутренней и внешней среды организации, методические подходы к

анализу системы их управления, а также отраслевые особенности управления внутренней и внешней средой в организациях печатных изданий.

Вторая глава посвящена анализу системы управления внутренней и внешней средой редакции газеты «Туапсинские вести», для чего приведена краткая организационно-экономическая характеристика предприятия, представлена оценка механизма управления внутренней и внешней средой с использованием анализов SWOT, SNW, STEP, PEST.

В третьей главе проведена разработка мероприятий по повышению эффективности управления внутренней и внешней средой ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные работы отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления, теории организации, теории измерений, теории принятия решений, теории и методологии контроллинга, а также концепция организации, сфокусированной на стратегию.

Информационная база исследования. В качестве источников написания работы послужили нормативные документы, устав, бухгалтерская отчетность, годовые отчетные документы ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Практическая значимость исследования. Основные выводы и предложенные разработки могут использоваться организациями организационно-правовой формы «общество с ограниченной ответственностью» для эффективного управления на базе системы анализа факторов внутренней и внешней среды.

Методы исследования. В работе используются следующие методы научного исследования: метод системного анализа и синтеза, индукции и дедукции, структурно-логического и экономико-математического моделирования и прогноза, статистического анализа.

Работа изложена на 60 страницах печатного текста, содержит 11 таблиц, 14 рисунков, 8 приложений.

Глава 1 Теоретические и методические основы управления внутренней и внешней средой организации

1.1 Понятие и сущность внутренней и внешней среды организации

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней и внутренней среды [3,с.127].

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке впервые стала рассматриваться в первой половине XX века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы. В экономической литературе существует множество подходов к выделению составляющих бизнес-среды организации и её структурных элементов [14,с.1295].

По классической теории менеджмента бизнес-среда организации состоит из:

1. Макровнешней среды, представляющей общие условия функционирования для всех участников рынка, на эту часть внешней среды организация не может оказывать влияния, но которая в свою очередь влияет на организацию непосредственно или опосредованно через отрасль, где она функционирует;
2. Микровнешней среды, т. е. среды непосредственного окружения организации, включающей покупателей, поставщиков, конкурентов, кредиторов, государственные органы контроля и т. д., в этой части внешней среды существует взаимное влияние перечисленных субъектов хозяйствования;
3. Внутренней среды, включающей в себя ключевые сферы производственно-управленческой деятельности организации.

В качестве примеров состава и структуры внутренней среды приведем следующие подходы:

1. По классификации И. Ансоффа такими элементами деятельности

являются: общее управление, финансовое управление, маркетинг, производство, НИОКР [1,с.211];

2. По классификации А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда основными производственными единицами внутренней среды являются: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры [29,с.67];

3. И. И. Дюков предлагает расширить список внутренних элементов организации, который должен включать: менеджмент, финансы, сотрудники, маркетинг, развитие, поставки, производство, продажи, логистика, сервис, информационные технологии [8,с.105];

4. По концепции «7-S» менеджеры должны учесть 7 факторов внутренней среды организации, для того чтобы быть уверенным в успешном исполнении стратегии: совместные ценности, стратегия, структура, системы, сотрудники, сумма навыков, стиль [24,с.45].

Далее рассмотрим подходы к анализу состава и структуры внешней среды организации:

1. По процессно-функциональному подходу В. С. Ефремова [10,с.14] понятие бизнес-среды строится на наличии:внешнего измерения бизнес-пространства, определяемого отраслевой, рыночной и макросредой бизнеса;

2. К. Койн, С. Субраманиам в структуре внешней среды предлагают также выделять: взаимозависимые системы и системы привилегированных отношений [15,с.37];

3. И. Б. Бурков с позиции стратегического управления вводит в анализ среды новый тип экономических субъектов – стейкхолдеров (заинтересованных субъектов (лиц) в деятельности организации). Во внешней среде организации[10,с.18];

Согласно системной концепции Г. Б. Клейнера [13,с.48], Я. Корнай [16,с.52] хозяйствующий субъект одновременно действует в ряде различных функциональных пространств.

Итак, рассмотрим подробнее среду, в которой функционирует

организация, а также факторы и элементы как внутреннего, так и внешнего окружения. Внешняя среда компании имеет в своей структуре два уровня: макросреда и микросреда (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Взаимосвязь макро- и микросреды компании[12,с.142]

Макроокружение компании представляет собой совокупность глобальных факторов внешней среды, которые опосредованно влияют на ее деятельность. Непосредственное окружение находится в более сильном взаимодействии с компанией, оказывает влияние на принятие стратегических решений. Глобальные факторы макросреды оказывают влияние не только на саму компанию, но и на ее ближнее окружение [21,с.143]. В то же время организация находится во взаимодействии с факторами непосредственного окружения, на которые она может оказывать обратное влияние [18,с.54].

Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников

Политическая среда зависит от целей и задач находящегося у власти правительства. Проводя ту или иную экономическую политику, государство может стимулировать или сдерживать предпринимательскую активность в тех

или иных отраслях или регионах.

Правовая среда характеризуется системой законов и других нормативных актов, регулирующих торговую, производственную, финансовую, налоговую, инновационную и инвестиционную сферы деятельности предприятия.

Географическая среда определяет природные условия, в которых осуществляется предпринимательство, например, доступность сырья, энергоресурсов, климатические и сезонные условия, наличие автомобильных магистралей, железных дорог, морских и воздушных путей.

Экологическая обстановка отражает состояние окружающей среды, степень экологических рисков, разработанность систем контроля и мер воздействия на предприятия, загрязняющие окружающую среду.

Институциональная среда характеризуется наличием разнообразных институтов (организаций), с помощью которых осуществляются различные коммерческие операции, устанавливаются деловые взаимоотношения [33,с.305].

Также важным элементом внешней среды является научно-техническая сфера.

Внутренняя среда формируется непосредственно самими предпринимателями и во многом носит субъективный характер. Она включает в себя следующие элементы и факторы [26,с.114]:

– наличие необходимого объема собственного капитала, источники заемных средств;

– выбор предмета деятельности;

– правильный выбор организационной, правовой формы предпринимательской структуры;

– подбор команды партнеров, кадров работников и управление персоналом (его симулирование);

– разработка обоснованного бизнес-плана;

– знание рынка и квалифицированное проведение маркетинговых исследований;

– разработка и внедрение обоснованной стратегии фирмы. Предвидение и расчет последствий предлагаемых рисков, их нейтрализация и страхование;

– четкое соблюдение законов и нормативных актов, регулирующих деятельность данного вида бизнеса или соответствующей организационной формы;

– организационно-технологическая структура фирмы (управление, отделы, цеха и пр.);

– благоприятный моральный климат, условия работы сотрудников и др.

Таким образом, эффективность хозяйственной деятельности предприятия зависит от многих факторов, которые постоянно находятся в поле зрения менеджеров всех уровней, выявляются и анализируются с помощью различных экономических показателей [4,с.32].

Глубокий и тщательный анализ как внутренней, так и внешней среды – необходимая предпосылка принятия управленческих решений по результатам проведенного исследования.

1.2 Методические подходы к анализу системы управления внутренней и внешней средой предприятия

Существует большое количество инструментов стратегического менеджмента, используемых для проведения анализа внутренней и внешней среды организации. Однако не все инструменты являются, во-первых, доступными для создающихся, а иногда и для уже действующих предприятий, во-вторых, адаптированными под российские реалии [27,с.158].

Первоочередное значение имеет анализ внешней среды. Анализ внешней среды – это процесс, с помощью которого разработчики стратегии отслеживают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации [19,с.205].Он дает предприятию время для рассмотрения возможностей, планирования мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы реагирования на

возможные угрозы и на формирование стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности [17,с.73].

В ходе анализа внутренней среды организации цели могут быть подвержены корректировке. Таким образом, этот анализ представляет собой основу для определения базовых стратегий фирмы.

В литературе описано достаточное количество разработанных методов и инструментов оценки среды, применяемых на практике. В приложении 1 представлен сравнительный анализ указанных методов и инструментов [20,с.249].

Проведенный анализ показывает, что данные методы и инструменты оценки внешней и внутренней среды являются узконаправленными, т.е. позволяют изучить влияние переменных или факторов либо внешней, либо внутренней среды, или оценивают только качественные характеристики и требуют дополнительного привлечения математического аппарата. Таким образом, на наш взгляд, целесообразно использовать комплексный метод анализа среды организации, такой как SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применять его на любом этапе деятельности предприятия[25,с.170].

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее компонентов: макроокружения или макросреды и непосредственного окружения – микросреды или микроокружения. Помимо оценки рыночной конъюнктуры, он также должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение[23,с.79].

Среди инструментов стратегического менеджмента, используемых для оценки влияния факторов внешней среды, широкое распространение получил STEP-анализ (PEST-анализ). Данная техника часто используется для анализа макросреды [22, с.45].

Несмотря на то, что указанные методики достаточно просты в применении, лица, проводящие анализ, могут столкнуться с некоторыми трудностями: определение значимости каждого фактора, оценка степени

влияния этих факторов (рис. 1.2).

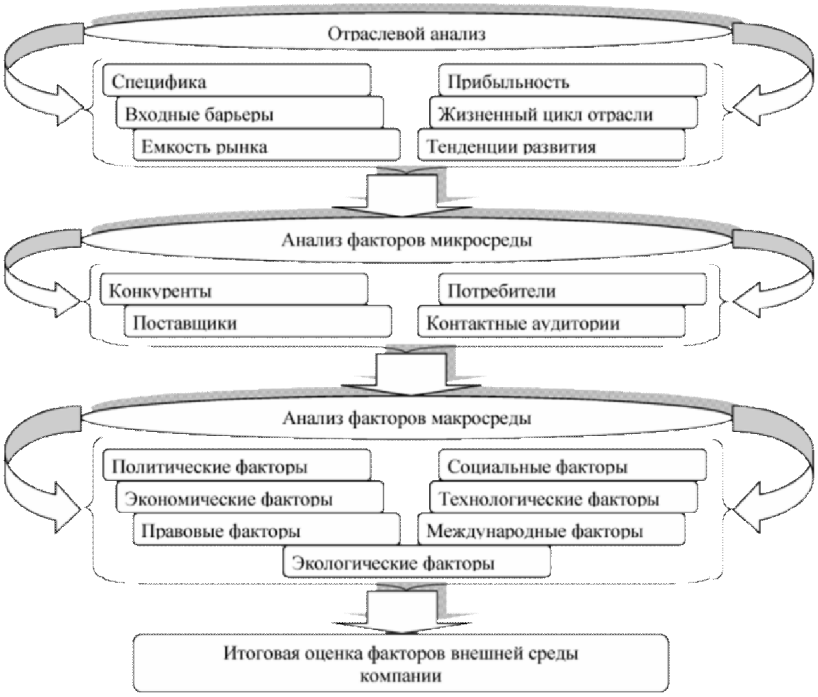


Рис. 1.2. Схема проведения анализа внешней среды компании [12,с.142]

Вторым этапом анализа внешней среды компании является анализ факторов микросреды, к которым относятся конкуренты, поставщики, потребители и контактные аудитории. Основными методами данного анализа являются маркетинговые исследования и конкурентный анализ по каждому компоненту в отдельности (приложение 2) [12,с.143].

Рассмотрев и проанализировав приведенные в литературе методики проведения SWOT-анализа, можно выявить и обобщить его следующие основные этапы [7,с.149]:

Этап 1 – определение цели. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – понятия относительные и зависят от времени, места, характера действий субъектов;

Этап 2 – определение объекта исследования. Анализу может подвергаться компания в целом, отдельные подразделения или бизнес единицы;

Этап 3 – выявление сильных и слабых сторон с точки зрения намеченной цели;

Этап 4 – определение рыночных возможностей и угроз с точки зрения намеченной цели;

Этап 5 – сведение результатов исследования в одной четырехпольной таблице SWOT-анализа;

Этап 6 – ранжирование, уточнение формулировок возможностей и угроз. Выборка 3-5 важных возможностей и угроз, составление для них краткого названия – «ярлычков»;

Этап 7 – сведение избранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырехпольную матрицу граничных стратегий;

Этап 8 – формулировка критериев, необходимых для определения условий, при которых определенная стратегия запускается в реализацию.

Этап 9 – анализ основной стратегии, основанной на тех, которые не были выбраны;

Этап 10 – примерная оценка стоимости внедрения выбранной стратегии, которая подразумевает не только финансовые и материальные затраты, но и временные затраты;

Этап 11 – подготовка и утверждение плана-графика (с лицами, принимающими решения, и ожидаемыми результатами) и бюджета.

Описанные выше этапы проведения SWOT-анализа в большей части присущи как качественным, так и количественным методикам. Самой часто используемой качественной методикой проведения SWOT-анализа является методика с форматом в виде четырехпольной таблицы [34,с.387].

Основным недостатком методики проведения SWOT-анализа с использованием четырехпольной таблицы является трудность принятия решения и разработки возможных действий по учету факторов рыночной среды из-за сниженной информативности. Рассматриваемая методика качественного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы решает часть этих проблем [2,с.140].

Роль SWOT-анализа может быть более значимой для предприятия, если аналитикам предложить методы формализации его проведения. Тогда

результаты сведутся не к огромному количеству возможных альтернатив изменения внутренних параметров для повышения эффективности использования факторов во внешней среде, а к выбору доминирующего поля, на основе которого впоследствии и может быть разработана стратегия организации.

1.3 Особенности управления внутренней и внешней средой в организациях печатных изданий

Управление средой предприятия является базовой основой при планировании развития организации в долгосрочном периоде. Особую роль в усилении значимости стратегического управления играют постоянные изменения внутренней и внешней среды, изменения поведения конкурентов.

О.С. Виханский дает трактовку определения стратегического управления как «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [5,с.101]. Преимуществом представленной интерпретации является ее тесная взаимосвязь с механизмом конкурентных преимуществ организации.

Как любую сложную подсистему, стратегическое управление предприятием СМИ можно представить в виде модели. Наиболее известны модели стратегического управления Т. Питерс [29,с.303], [31] и А. Томпсон [32,с.158]. Формальная обобщенная модель системы стратегического управления организации, описанная А.М. Жемчуговыми М.К. Жемчуговым.

Основой процесса управления предприятием СМИ является поставленная цель-задание и миссия организации (два верхних левых элемента модели

приложения 3)[11,с.55]. А весь левый столбец модели: Цель-Миссия, Видение, Стратегические цели, Программы и проекты – это и начальная разработка стратегии, и ее коррекция решающим элементом (руководитель, специальные стратегические подразделения) по цепи обратной связи – стратегическое управление.

В работе И. Ансоффа [1,с.274] представлено сопоставление характеристик оперативного и стратегического управления. О.С. Виханский, проводя исследования в области стратегического управления, с целью формулировки данной дефиниции, продолжил работу И. Ансоффа и предложил свою матрицу сравнения оперативного и стратегического управления, которую составил по ключевым характеристикам управления организацией. Схематически структура стратегического управления по О. С. Виханскому изображена в приложении 4[6,с.93].

Дальнейшие исследования ученых в области управления позволили развить данную теорию. Р.А. Фатхутдинов, кроме указанных выше трех подходов выделил еще десять (приложение 5)[30,с.78].

Стоит отметить, что модели, предложенные О.С. Виханским и Р.А. Фатхутдиновым не отвечают следующим требованиям предприятия печатных СМИ: технологичности, способности осуществлять управление процессом функционирования (простого воспроизводства) и управление процессом развития (расширенного воспроизводства). Поэтому стоит рассмотреть модель интегрированной системы управления организации, предложенную В.В. Ермоленко (приложение 6)[9,с.10].

Главным и существенным в стратегическом управлении является управленческая деятельность по координации организационно-управленческих целесообразных действий управления в формировании и использовании ресурсов организации. Осуществляется это взаимодействием всех элементов системы управления, приведением их в соответствие с деятельностью по достижению стратегической цели организации. В свою очередь, интеграционно-координирующая функция стратегического управления

осуществляется посредством целесообразной организации информационных потоков, циркулирующих в каналах управления организацией.

Моделирование управления внешней и внутренней средами предприятия печатных СМИ и анализ наиболее известных моделей дают возможность заключить, что в основу моделей положены: управленческий цикл реализации стратегических решений; выбор альтернатив на основании главного критерия – цели; разработка и реализация стратегии; корректирован ие деятельности на основе стратегического контроллинга.

В моделях управления, используемых на практике, не выделяется специфика деятельности персонала макро - и микроуровня управления организациями. Все модели построены на кибернетическом подходе к управлению.

В целом, подводя итог, можно сказать, что выбор пути развития организаций СМИ диктуются не столько внутренними процессами в отрасли, сколько рядом внешних причин, следовательно, ключевым фактором достижения успеха выступает способность к пониманию потр ебностей рынка и адаптации к ним.

Выделение факторов на внешние и внутренние обусловлено тем, что внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации и оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации. Факторы же внешней среды обусловлены долговременными тенденциями и не связаны волевыми решениями конкретного субъекта.

Глава 2 Анализ системы управления внутренней и внешней средой исследуемого объекта

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общественно-политическое периодическое печатное средство массовой информации Государственное унитарное предприятие Краснодарского края «Редакция газеты «Туапсинские вести» – одно из старейших изданий в Краснодарском крае, с самой долголетней историей в Туапсинском регионе.

Газета издается с 14 мая 1920 года. Выпускается четыре раза в месяц тиражом 8 тысяч экземпляров. Газета зарегистрирована Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Южному федеральному округу. Свидетельство регистрации ПИ № ТУ 23-01211 от 28 октября 2013 года.

Учредителями Общества являются: исполнительно-распорядительный орган муниципального образования – Администрация муниципального образования Туапсинский район, Администрация городского поселения Туапсинского района, ООО «Газетное издательство «Периодика Кубани», ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».Газета является ведущим изданием в регионе. Редакция «Туапсинские вести» носит характер печатного СМИ Краснодарского края районного значения (масштаб деятельности – местный).

В уставе предприятия заложено десять видов деятельности, основным из которых является – производство периодического печатного средства массовой информации (издание газет). Дополнительные виды деятельности: издание журналов и периодической публикации, прочие виды издательской деятельности, полиграфическая деятельность и предоставляемые услуги в этой области, копирование звукозаписей и видеозаписей, деятельность туристических агентств, рекламная деятельность, деятельность в области фотографии, деятельность информационных агентств.

Целью организации ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» является удовлетворение общественных потребностей в результатах его

деятельности и получение прибыли.

Достижение целей и выполнение задач осуществляется посредством публикации следующих видов информации:

– написанные в корректной и доступной форме статьи, анонсы и репортажи о мероприятиях и событиях;

– результаты социологических опросов жителей города о наиболее важных вопросах;

– аналитические статьи и материалы, направленные на повышение социальной активности жителей, всестороннего участия их в мероприятиях города, района и края, и иные материалы, заслуживающие внимания общественности.

Организационная структура ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» представлена на рис. 2.1.

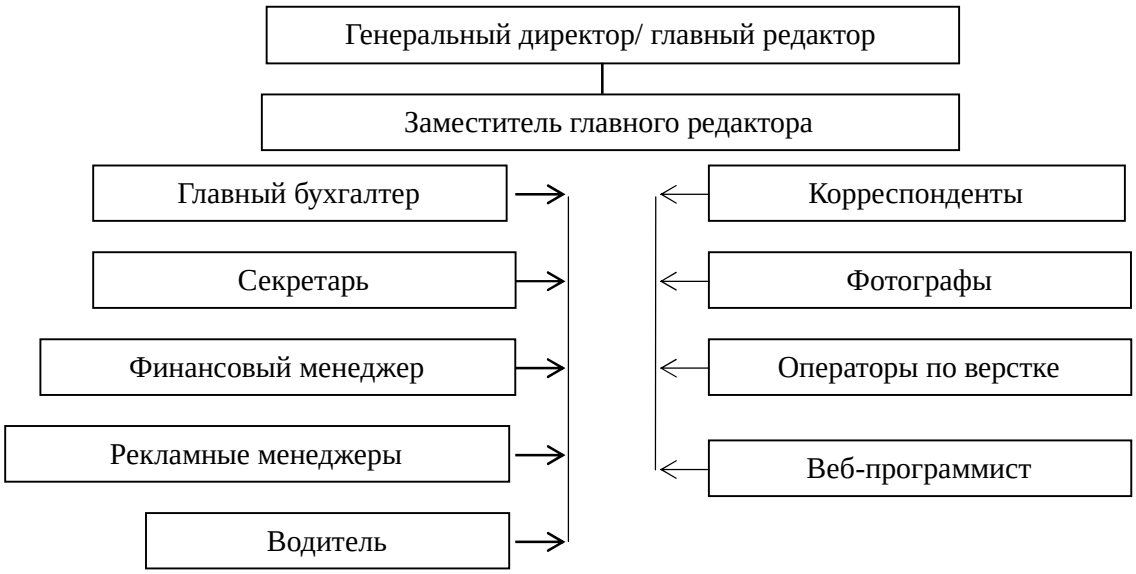


Рис. 2.1. Структура управления предприятием ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» [1]

Проведем краткую экономическую характеристику организации.

Анализ прибыли в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» представлен в табл.2.1 -2.2.

[1]Рисунок составлен автором, по данным полученным в процессе исследования

Таблица 2.1

Анализ прибыли в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» по виду печати, руб.[2]

Показатель	2015 г.	2016 г.
Прибыль:	268 625	295 650
Черно-белая печать	140 625	113 250
Цветная печать	128 000	182 400
Затраты:	426 375	462 350
Черно-белая печать	234 375	188 750
Цветная печать	192 000	273 600
Доходы:	695 000	758 000
Черно-белая печать	375 000	301 000
Цветная печать	320 000	455 000

По данным прайс-листа газеты «Туапсинские вести» стоимость рекламного пространства рассчитывается из расчета 1 см^2 рекламного пространства для черно-белой рекламы – 40 рублей, та же площадь для рекламы в цвете оценивается в размере 50 рублей. Редакция газеты придерживается скидочной системы для рекламодателей.

Таблица 2.2

Анализ прибыли в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» от видов рекламы, руб.[3]

Показатель	2015 г.	2016 г.
Прибыль:	268 625	295 650
Модульная	90 625	80 250
Статейная	118 000	100 000
Имиджевая	60 000	115 400
Затраты:	426 375	462 350
Модульная	146 125	172 000
Статейная	120 250	114 050
Имиджевая	160 000	176 300
Доходы:	695 000	758 000
Модульная	236 750	252 250
Статейная	238 250	214 050
Имиджевая	220 000	291 700

На 4 и более размещений рекламы действует скидка в размере 10% от суммы, от 3-х скидка в 5% от суммы. На рекламные агентства распространяется

[2] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования
[3] То же

особый подход. При сотрудничестве на постоянной основе предполагается скидка до 20%.

Из табл.2.1 видно, что большие прибыли приносит черно-белая реклама, но и затраты на изготовление этого вида рекламы выше нежели цветной, что свидетельствует о больших объемах черно-белой рекламы.

Из табл.2.2 анализ прибыли по видам рекламы, следует, что наибольшие прибыли приносит статейная реклама с коэффициентом прибыли 1,92. Коэффициенты прибыли для модульной рекламы 1,62 и имиджевой 1,37. Статейная реклама в редакции газеты «Туапсинские вести» имеет должное качество и носит приоритетное значение относительно других видов рекламы.

В 2016 году при сложившихся экономических условиях, появлении в регионе новых компаний и фирм, повышении конкуренции, как следствие выросла потребность в имиджевой рекламе. Модульная реклама, занимает наибольшие объемы от всей размещенной рекламы в газете. Не требует больших затрат и не несет по сравнению с имиджевой рекламой и статейной такой временной нагрузки.

2.2 Оценка механизма управления внутренней средой с использованием анализов SWOT, SNW, STEP, PEST

Проанализируем внутреннюю среду организации. Внутреннюю среду образуют несколько составляющих: производство, персонал, маркетинг, финансы, инновации.

1. Производство – предполагает процесс переработки исходных компонентов организации, в услугу, которую предприятие предлагает внешней среде. Для этого осуществляются следующие операции:

– разработка и план объемов производства услуги – в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» осуществляют планирование производственной деятельности на триместр;

– выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по

процессу с целью оптимизации затрат на предоставление услуги.

В ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» полностью автоматизировано большинство производственных процессов. Используемые мощности задействована эффективно, и они являются самыми современными, т.к. морально не устарели и нет необходимости в реконструкции. Закупка сырья и материалов. ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» закупает комплектующие и запчасти к офисной технике и аппаратам в розничной сети. Контроль качества. В ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» ведется систематический контроль качества предоставляемых услуг;

2. Персонал – управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. В ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» существует гибкая система управления рабочим персоналом, четкая соподчиненность управленческого персонала и работников. Квалификация персонала соответствует его текущим и будущим задачам;

3. Финансы – включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. Управление финансами предполагает процесс движения финансовых средств в организации. Финансовое положение ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» полностью зависит от результатов производственной деятельности;

4. Маркетинг – в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» нет специализированной службы, занимающейся маркетинговой деятельностью, эту функцию, в какой-то мере, выполняет персонал административного отдела, поэтому маркетинговая деятельность не отлажена;

5. Инновации – в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» газеты печатаются на современном оборудовании. Основным направлением анализа человеческих ресурсов и использования времени является деятельность основного персонала.

Структура человеческих ресурсов по категориям занимаемых должностей в редакции газеты «Туапсинские вести» представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Структура человеческих ресурсов по категориям [4]

Показатель категории персонала	На 01.01.2016г.	По плану на 2017г.	На 01.01.2017г.	Изменения	
				К 01.01.17г.	К плану
Руководители	1	1	1	-	-
Главные специалисты	1	1	1	-	-
Специалисты	14	17	16	+2	-1
Рабочие	1	1	1	-	-
Всего	17	20	19	+2	-1

Проведем анализ срока работы сотрудников в организации «Туапсинские вести» (табл.2.4).

Таблица 2.4

Анализ срока работы сотрудников в редакции [5]

Стаж работы в редакции	Штатные сотрудники	Внештатные сотрудники
Менее 1 года	1	3
Менее 3 лет	5	1
Более 5 лет	5	-
Более 20 лет	3	-
Более 50 лет	1	-

Как видно из табл.2.3, численность персонала по сравнению с периодом предыдущего года увеличилась на два человека в результате рекрутирования штатных единиц. За информационный процесс в редакции газеты «Туапсинские вести» отвечает секретарь руководителя. Группировка документов редакции по признаку документационного обеспечения (входящие, исходящие, приказы, внутренние).

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2015 году, так и в 2016 году приходилась на внутренние документы.

Кроме того, их количество сократилось в течение года на 120 штук или 11,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети. Наибольшая доля документов пришлась на бухгалтерию.

[4] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования
[5] То же

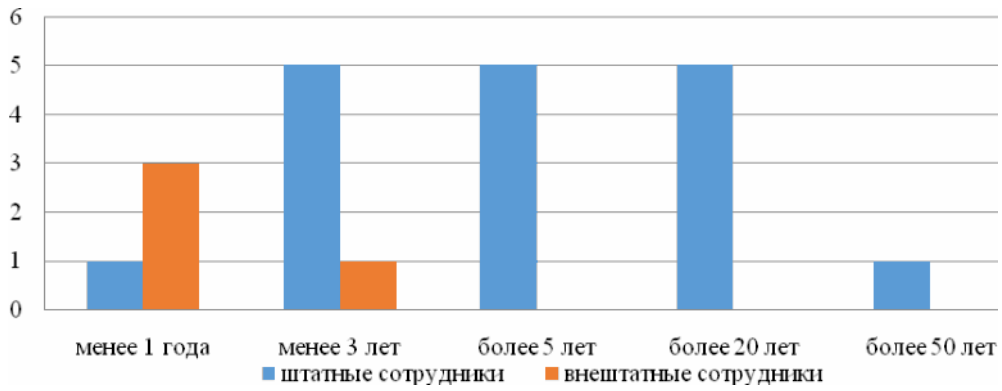


Рис.2.2. Анализ срока работы сотрудников в редакции газеты «Туапсинские вести» [6]

Направления информационных потоков в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» представлены в таблбл.2.5.

Таблица 2.5

Направления передачи информации в организации «Редакция газеты «Туапсинские вести» [7]

Сверху вниз	постановка задач
	инструктирование
Снизу вверх	донесения об исполнении
	донесения о проверках
	донесения о личном мнении сотрудника
В горизонтальном направлении	обмен мнениями
	координация действий
	планирование
	сообщения об исполнении

Рост количества приказов в течение 2016 года (2,9 %) значительно не изменился, что указывает на то, что есть стабильность в поддержании уже существующего организационного порядка.

Возросла деловая активность предприятия, о чем свидетельствует потоки входящих (20,6 %) и исходящих (20,9 %) документов (табл. 2.6): возросло количество поступаемых заявок на рекламу в печати основного издания, а так же дополнительных проектов редакции газеты.

[6]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования
[7] Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

Таблица 2.6

Анализ структуры документооборота по признаку документационного обеспечения[8]

Наименование документа	Период		Абсолют. изм., шт.	Темп роста, %
	2015 год, шт.	2016год, шт.		
Входящие	2344	2951	607	20,6
Исходящие	1652	2090	438	20,9
Приказы	345	353	8	2,9
в том числе:				
- по основной деятельности	331	339	8	2,4
- по командировкам	4	5	1	20,0
Внутренние	1141	1021	-120	-11,7
в том числе:				
- финансовые	607	852	245	28,7
- служебные	534	501	-33	-6,5
Итого в год:	5482	6425	943	16,3
В среднем за день	14	16	2	7,1

Полученный показатель составил 14,6 баллов от установленной нормы, компании необходимо еще разработать свои мероприятия для более лучшей работы.

Анализ стратегического управления предприятием позволил выявить недостатки системы управления:

– коммерческая работа недостаточно скоординирована, распадается между функциональными подразделениями;

– не уделяется должного внимания получению маркетинговой информации, изучению спроса и предложения;

– недостаток применения прогрессивных методов продажи;

– не создана система, позволяющая эффективно управлять внутренней и внешней средой.

Далее объединим и проанализируем выявленные достоинства и недостатки в матрице SNW. Сильные и слабые стороны характеризуют внутреннюю среду организации, а угрозы и возможности внешнюю. Качественная характеристика представлена в табл. 2.7.

[8] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования

Таблица 2.7

SNW-анализ внутренней среды ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[9]

Области компетентности предприятия	качественная оценка позиций		
	Сильная S	нейтральная N	слабая W
МЕНЕДЖМЕНТ			
Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системе в целом)			x
Уровень управленческой подготовленности руководителей			x
Организационная структура			x
Опыт руководителей в практической деятельности по управлению предприятием	x		
Отношение с местными органами власти	x		
Имидж предприятия в глазах общественности и персонала	x		
МАРКЕТИНГ			
Уровень маркетинга			x
Наличие понятной маркетинговой концепции		x	
Репутация на рынке		x	
Проведение маркетинговых исследований		x	
ПРОИЗВОДСТВО			
Наличие производственной базы	x		
Наличие технологий производства	x		
Качество материальной базы			x
ПЕРСОНАЛ			
Качество персонала в целом			x
Возрастной и образовательный уровень работников			x
Умение сотрудников работать в команде	x		
Наличие системы мотивации			x
Наличие системы обучения		x	
Корпоративная культура	x		
ФИНАНСЫ			
Рентабельность			x
Финансовая устойчивость			x
Наличие обоснованного финансового бюджета			x
Продукт как конкурентоспособность в целом			x
НИОКР			
Уровень специальных знаний коллектива			x
Опыт внедрения научных разработок			x
Использование информационных технологий			x
ИТОГО	7	4	15

Проведем SWOT-анализ организации ООО «Редакция газеты

[9] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования

«Туапсинские вести» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

SWOT-анализ ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» [10]

Слабые стороны	Возможности
1. Отсутствие отдела контроллинга 2. Узкая специализация 3. Кредиторская задолженность 4. Нет четкого стратегического развития	1. Занятие устойчивых позиций на рынке 2. Увеличение доли рынка 3. Создание новых предложений и услуг
Сильные стороны	Угрозы
1. Современное оборудование 2. Квалифицированный персонал 3. Высокое качество продукции	1.Возможность банкротства 2.Высокая зависимость от снижения спроса 3.Сокращение государственной поддержки 4.Изменение потребностей покупателей

Для пар находящихся на поле слабых сторон и угроз необходимо выработать такую стратегию, которая позволила бы избавиться от слабых сторон и предотвратить нависшую над организацией угрозу, табл. 2.9.

На основе проведенного анализа ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»было установлено, что руководству наряду с обучением персонала имеет смысл привлекать опытные кадры со стороны, что будет способствовать повышению качества деятельности редакции.

Таблица 2.9

Стратегические и тактические возможности[11]

Наименование комбинаций квадратов SWOT-матрицы	Номера позиций в квадратах комбинаций	Стратегические и тактические возможности
Поле сильных сторон и возможностей	С1+С2+С3+В1+В2	Выход на рынок с новыми предложениями услуги
	С3+С4+С3	Увеличение доли рынка
Поле слабых сторон и возможностей	СЛ2+В3	Выход на рынок с новыми предложениями услуги
Поле сильных сторон и угроз	С1+С2+С3+У1+У2+У4	Создание новых предложений услуги
Поле слабых сторон и угроз	СЛ1+С2+У1+У2+У4	Создание вакансии специалиста по контроллингу

Разработанный в редакции подход к управлению качеством человеческих ресурсов исходит из того, что деятельность по управлению качеством должна

[10] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования
[11] То же

осуществляться как в ходе формирования человеческих ресурсов организации, так и в процессе их использования.

Для повышения качества человеческих ресурсов в организации прибегают к ряду средств по повышению качества, таких как: установление стандартов компетенции для должностей, разработка политики в области качества человеческих ресурсов, мотивация качества, мотивация персонала к личностному росту, наем подбор и отбор кандидатов необходимой компетенции, мониторинг качества человеческих ресурсов, личностно-профессиональное развитие.

2.3 Анализ состояния внешней среды компании

Анализ внешней среды ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» начнем с анализа макроокружения. Макросреда представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на микросреду в целом – демографическими, экономическими, природными, технико-технологическими, политическими и культурными.

Эти факторы могут открыть для организации новые возможности или стать источником серьезной угрозы. Рассмотрим шесть основных факторов макросреды ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»:

1.Политическая среда. Так как ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» является местной организацией, то на неё не сильно влияет политическая ситуация в стране. ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» функционирует также согласно Трудового кодекса, на основе которого разработан Устав. Вся финансовая и бухгалтерская деятельность регулируется Положениями по бухгалтерскому учету, в которые постоянно вносятся изменения и поправки, что необходимо учитывать, взаимодействуя с внешней средой;

2. Демографическая (социальная) среда. В Туапсинском районе целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. В их числе – снижение

продолжительности жизни и падение рождаемости, низкий уровень доходов основной части населения; формальный рост образованности и падение уровня образования. Рождаемость населения в Туапсинском районе Краснодарского края, где расположено предприятие, постоянно сокращается, смертность растет, а также происходит постоянный отток рабочей силы из района в другие более оплачиваемые места работы. С середины 2009 года в силу разразившихся кризисных явлений в российской экономике уровень доходов населения резко снизился, что впоследствии имело для деятельности ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» негативные последствия, так как привело к снижению спроса на печатные издания;

3. Экономическая среда. Так как ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» является предприятием средств массовой информации, то и продукция поставляется в основном населению, на покупательскую способность в большей степени оказывают влияние установленные рынком цены на сырье, а также уровень благосостояния населения;

4.Природная (экологическая) среда. В своей деятельности редакция руководствуется многочисленными экологическими стандартами, начиная от бережного отношения к природе Туапсинского района, заканчивая экологичностью производственного процесса;

5.Научно-техническая среда. Руководство предприятия внимательно следит за ведущими тенденциями в рамках научно-технического прогресса и по возможности старается их внедрять у себя.

Для анализа макроокружения, то есть внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PEST-анализа подробно изложенной в первой главе. Анализ PEST-факторов внешней среды воздействия для ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» представлен в приложении 8.

Исходя из проведенного PEST-анализа видно, что на деятельность ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» оказывают влияние различные факторы внешней среды. Влияние каждого фактора может быть, как положительным и

способствовать развитию организации, так и отрицательным.Наибольшую угрозу для ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» представляют технологические и экономические факторы.

Рассмотрим матрицу профиля внешней среды ООО « Редакция газеты «Туапсинские вести» (табл. 2.10).Именно на преодоление угрозы со стороны технологических и экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны. Политические, социокультурные и экологические факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны .

А также если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон. Следующим этапом проведения анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Изучение непосредственного окружения. Компонентами непосредственного окружения ООО « Редакция газеты «Туапсинские вести » являются поставщики, потребители, конкуренты, рынок рабочей силы. Придерживаясь групп населения, которые являются ее целевой аудиторией .

Таблица 2.10

Матрица профиля внешней среды ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[12]

Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (У)	Направленность влияния (Z)	Степень важности (S)
Политические и правовые факторы				
Государственная поддержка предпринимательства	3	2	+1	+6
Снижение государственной помощи	3	3	- 1	-9
Недостатки государственной политики в области инвестирования	3	3	-1	-9
Экономические факторы				
Рост уровня инфляции	3	3	-1	-9
Разрыв партнерских отношений	2	2	-1	4

[12]Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования

Продолжение таблицы 2.10

Увеличение цен на ресурсы	2	3	-1	-6
Увеличение размера господдержки	3	3	+1	+9
Удешевление импортного товара, ужесточающего конкуренцию росс. производителям	3	2	-1	-6
Социальные факторы				
Рост числа квалифицированных сотрудников в силу внимания молодежи к образованию	2	1	+1	+2
Демографические изменения	2	2	+1	+4
Рост безработицы	2	3	-1	-6
Технологические факторы				
Усовершенствование технического оборудования	2	3	+1	+6
Улучшение технологического процесса	3	3	+1	+9
Активизация усилий правительства на развитие инноваций, ориентированных на модернизацию производства, с использованием ресурсосберегающих технологий	3	2	-1	-6
Экологические факторы				
Рост экологической ответственности	3	3	+1	+9
Внедрение новых экологических стандартов	3	3	+1	+9
Усиление экологического загрязнения	2	2	-1	-4
Сумма	-	-	-	-2
Снижение уровня жизни населения	2	2	-1	-4

Для газеты «Туапсинские вести» характерной является небольшая аудитория в несколько тысяч человек, тираж газеты на 2016 год составляет 8000 экземпляров.

Специфика восприятия информации аудиторией зависит от следующих показателей:

– общий уровень образования;

– уровень информативности о проблеме;

– степень интереса к проблеме;

– актуальность к проблеме в конкретный момент времени и насы щенности информационного пространства сообщениями о рассматриваемой проблеме;

– навыки владения специализированной терминологией;

– уровень развития способностей к адекватной смысловой интерпретации текста и его дальнейшей передачи с минимальными искажениями.

Помимо демографического и гендерного критериев выделение целевых аудиторий целесообразно учитывать следующие факторы:

– характер занятости группы (учащиеся, служащие, рабочие);
– доминирующая сфера общих интересов (субкультура, религия);
– территориальная специфика.

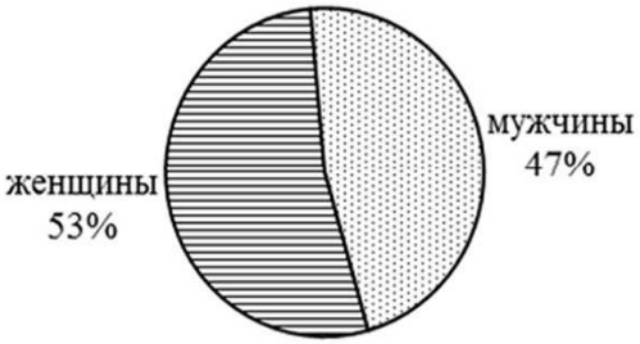


Рис. 2.3. Распределение аудитории газеты по полу, 2016 г., в %[13]

По данным ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести», аудитория газеты имеет следующую структуру, графически представленную на рис.2.3: мужчины – 47%, женщины – 53%.

По возрасту аудитория газеты распределяется следующим образом: до 17 лет – 8%, 18-34 года – 17%, 35-54 года – 64%, 55 лет и старше – 39% (рис. 2.4).

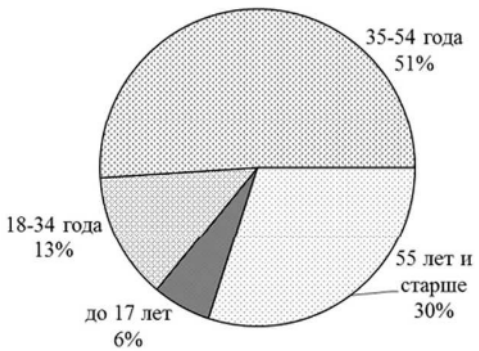


Рис. 2.4. Распределение аудитории газеты по возрасту, 2016 г., %[14]

Структура аудитории газеты по статусу выглядит следующим образом:

[13] Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования
[14] То же

финансовый статус: с высоким уровнем доходов – 25%, со средним уровнем доходов – 44%, малоимущие – 28% (рис. 2.5).

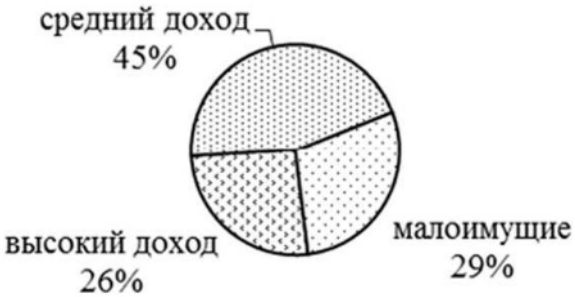


Рис. 2.5. Распределение аудитории газеты по финансовому статусу, 2016г .[15]

Социальный статус аудитории газеты: пенсионеры – 37%, руководители и рабочие – по 20%; служащие 14%, домохозяйки – 5%, студенты – 4% (рис. 2.6).

Таким образом, основу аудитории газеты составляет работающее население (руководители, рабочие, служащие) со средним уровнем дохода.

Поставщиками печатной продукции редакции «Туапсинские вести» является ОАО «Печатный двор Кубани», г.Краснодар, ул.Тополиная, 19.

Рис. 2.6. Распределение аудитории газеты по социальному статусу, 2016 г.[16]

Типография – полиграфическое производственное предприятие, на котором в общем случае осуществляется предпечатная подготовка (изготовление печатных форм, штампов), нанесение изображения на носитель, печать тиража, а также послепечатная обработка печатной продукции

[15] Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования
[16] То же

(брошюровка, переплет, склейка и т.п.).

Одним из деловых партнеров является ОАО «Кубаньэлектросвязь» ЮТК. По специально выделенной модемной линии сверстанные полосы передаются в типографию ОАО «Печатный двор Кубани» (г. Краснодар). ГУП КК «Газетное издательство «Периодика Кубани» – второй деловой партнер редакции газеты. Издательство (за счет собственных средств) осуществляет печатание тиража газеты, доставку готовой продукции, а также закупку и хранение бумаги. Третий важный деловой партнер – ФГУП «Почта России», который распространяет подписной тираж газеты по адресатам.

Поведение ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» как участника рынка во многом зависит от поведения конкурентов, доступности рынка для новых продавцов. Только за последние 10 лет на одном информационном поле с «Туапсинскими вестями» возникло около 20-ти новых газет. Не все они выжили, выдержали конкуренцию, но, на протяжении 1-3 лет (время деятельности газет), существенно «оттягивали» читателей от главного и старейшего издания региона. На данный момент в Туапсинском районе успешно функционируют редакции шести печатных средств массовой информации:

– газета «Черноморская панорама» (издание газеты, объявления в газете, размещение рекламы на сайте (интернет-версии газеты);

– газета «Черноморье сегодня» (размещение рекламы в газете, модульная реклама, информация рекламного характера);

– газета «Телевестник» (объявления в газете);

– газета «Телепанорама» (издание газеты, объявления в газете, размещение рекламы на сайте (интернет-версии газеты);

– газета «Мой Туапсе» (объявления, статьи в газете, модульная реклама).

Среди конкурентов есть и общественно-политические газеты аналогичной направленности. Две из которых (городская и районная) – бюджетные муниципальные издания. Причем, районная газета «Черноморье

сегодня», выходящая тиражом 4000 экземпляров за счет административного ресурса, для читателя от первого до последнего экземпляра – бесплатная. Действуют две бюджетные муниципальные программы местного телевидения – городская и районная, а также районная телекомпания – Всероссийского детского центра «Орленок».

В управлении конкурентоспособностью ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести», как и любого предприятия СМИ, функционирующего в современных рыночных условиях хозяйствования, следует выделять внешние и внутренние конкурентные преимущества в сравнении с другими предприятиями в рассматриваемой нише рынка.

Организация ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» приводит в жизнь стратегию развития предприятия. Генеральной целью является обеспечение оптимального функционирования управленческой системы. Анализ системы управления показал, что здесь имеются все свойственные ей элементы: механизм управления (цели, задачи, методы, принципы), структура управления, позволяющая осуществлять управленческий процесс.

Для разработки конкретных рекомендаций по построению и внедрению системы стратегического контроллинга осуществлены сбор и обобщение материалов, посвященных анализу внешней и внутренней сред предприятия.

Анализ стратегического управления предприятием проводился на примере ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести». Можно сказать, что предприятие является успешным даже в неблагоприятных рыночных условиях и сохраняет финансовую независимость и высокий уровень ликвидности. Основными задачами для себя в дальнейшем оно видит обеспечение потребителей более качественными и надежными услугами при минимизации затрат на их производство. Чтобы желаемые результаты стали действительностью необходимо постоянно пересматривать и усовершенствовать систему менеджмента на предприятии, быть в курсе всех настоящих и только предполагаемых изменений внешней и внутренней среды организации, и в соответствии с этим координировать свою тактическую и

стратегическую деятельность.

Изучив развитие практических подходов в стратегическом планировании на примере ОАО «Редакция газеты «Туапсинские вести» было выявлено, что на предприятии практически не используются некоторые теоретические наработки, в частности не используется один из методов оценки сильных и слабых сторон – SWOT-анализ. Для предприятий применение SWOT-анализа открывает возможность более эффективного стратегического анализа внешней и внутренней среды, что в наше время дает предприятию реальные конкурентные преимущества.

Анализ внешней среды косвенного воздействия ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» показал, что внешняя среда косвенного воздействия оказывает стабильное воздействие на деятельность организации, то есть она является стабильной по отношению к данному предприятию.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» имеет слабую позицию.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления внутренней и внешней средой ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»

На основании проведенного во второй главе работы анализа внутренней и внешней среды ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести», можно предложить ряд мероприятий по повышению эффективности управления внутренней и внешней средой данного предприятия. Можно предложить следующие направления развития:

– внедрение системы контроллинга для оценки развития внутренней среды;

– использование системы сбалансированных показателей оценки влияния внешней среды на деятельность организации.

В первую очередь рассмотрим процесс внедрения системы стратегического контроллинга. Система контроллинга для ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» интегрирует учет, планирование, маркетинг в единую самоуправляемую систему, в которой четко определяются цели предприятия, принципы управления и способы их реализации. Такая система обязательна и необходима на предприятии. Предлагается ряд рекомендаций по формированию прогрессивной системы – контроллинга в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Исследование функций организационных структур, участвующих в управлении, позволило выявить фактическое отсутствие или переориентацию на контрольно-ревизионные функции организационных звеньев по контроллингу (ОЗК). Под организационными звеньями понимаются структурные подразделения, формируемые для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями.

На уровне ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» подразделение ОЗК отсутствует и запросы подразделений исполнительного аппарата в филиалы о предоставлении информации по составу, размеру или структуре

затрат, как правило, поступают в планово-экономический отдел предприятия, который выступает одновременно в роли планирующего и контролирующего лица, что на практике приводит к сокрытию просчетов и нарушениям.

Определены функции и задачи персонала ОЗК, которые должны проводить методическую, организационную, координационную и консультационную поддержку процессов планирования, учета, контроля и анализа с целью обеспечения руководства информацией для эффективного управления ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

В качестве основных задач ОЗК ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» выделены следующие: организация, координация и методическая поддержка процессов планирования, бюджетирования и системы учета затрат и доходов на предприятии; разработка, поддержание и совершенствование системы диагностирования и анализа внутренней среды; предоставление аналитической информации главному редактору для обеспечения эффективного управления предприятием в целом; информационно-аналитическая и методическая поддержка реализации процессов управления внутренней средой.

Наряду с предоставлением широкого перечня прав на ОЗК в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» должна возлагаться основная ответственность за искажение, необъективное или несвоевременное предоставление информации руководству, что должно фиксироваться в должностных инструкциях персонала и положении об оплате и стимулировании труда.

Рассматривая службу контроллинга элементов внутренней среды как сложную систему, ее можно представить, как составной объект, части которого следует рассматривать как отдельные подсистемы, объединенные в единое целое в соответствии с определенными принципами и связанные между собой заданными отношениями.

Составные части службы контроллинга могут быть выделены по принципам однородности решаемых задач, используемого инструментария или основных элементов внутренней среды (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Структура системы контроллинга внутренней среды [17]

На основе структурного анализа информации были выделены следующие требования к системе контроллинга: создание инструментария для оперативного планирования, управления и контроля, повышение прозрачности доходов и расходов, обеспечение долгосрочного развития предприятия, а также организация контроллинга самого процесса предоставления услуг печатного издания с производственно-техническими показателями управления.

В первую очередь, необходимо определить место специалиста по контроллингу в организационной структуре ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

При создании должности специалиста по контроллингу на предприятии

[17]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

необходимо учитывать следующие основные требования :

1. Специалист по контроллингу должен иметь возможность получать необходимую ему информацию из бухгалтерии, планово-экономического отдела, службы рекламы;

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других служб сбор дополнительной информации, требуемой ему для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах планово-экономических служб;

3. Специалист по контроллингу должен иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе;

4. Специалист по контроллингу должен иметь возможность быстро доводить информацию до сведения главного редактора;

5. Специалист по контроллингу должен быть независимым от планово-экономической службы предприятия.

В соответствии с вышеприведенными требованиями возникают возможные варианты создания должности специалиста по контроллингу должен и его места в организационной структуре предприятия.

На первом этапе существования специалист по контроллингу должен будет выполняет роль аналитика и обеспечивать руководителя оперативной информацией о состоянии затрат, организационной структуры, персонала на предприятии, периодически составляет развернутые аналитические отчеты, прогнозирует показатели планово-экономического положения предприятия, предлагает корректировки целей и задач деятельности редакции. На первоначальном этапе нет необходимости привлекать дополнительных сотрудников для сбора контроллинговой информации на уровне отделов и служб предприятия, так как заполнение аналитических форм для специалиста по контроллингу можно возложить на экономиста.

Целесообразно подчинить специалиста по контроллингу напрямую главному редактору, таким образом, он получит достаточно высокий статус и независимость от начальника планово-экономической службы предприятия.

Во-вторых, должны быть определены основные задачи специалиста по контроллингу ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

На этапе внедрения предприятиям рекомендуют проработку следующих четырех направлений внутренней среды:

– изменения в системе управления;
– изменения в организационной структуре;
– информационные потоки предприятия;
– персонал и возможные проблемы.

Если же рассматривать данный перечень с точки зрения стратегии развития ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести», то дополнительно следует выделить следующие задачи:

– оптимизация управления организационной структурой компании;
– предоставление аналитической информации руководителям всех рангов для обеспечения эффективного управления предприятием в целом;
– внедрение систем планирования, анализа и контроля деятельности;
– обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы предприятия;
– обеспечение прозрачности, понятности и объективности полученных результатов;
– автоматизация систем учета и управления предприятием.

Следующим этапом внедрения системы контроллинга в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» должны стать мероприятии руководства предприятии по преодолению сопротивления персонала нововведению.

Чтобы добиться поставленной цели необходимо, быстро достичь первых результатов, а затем утвердить на предприятии стабильно работающую систему, следует проанализировать трудности, которые могут возникнуть, их причины и средства, позволяющие им противостоять.

Одним из способов является имитация. Если одни предприятия внедряют какие-либо новые системы и методы управления, другие делают то же самое просто потому, что находятся в сходной ситуации и склонны к подражанию.

Стремление к имитации можно объяснить потребностью быть «как все», ассоциироваться с целевой группой («все передовые зарубежные и российские предприятия внедряют контроллинг, мы тоже внедряем, следовательно, мы – передовые»), попыткой поднять свой статус. Поэтому в процессе объяснения методов и инструментов контроллинга стоит уделить особое внимание опыту известных западных и российских фирм, успешно использующих контроллинг в своей каждодневной работе.

Другим способом преодоления сопротивления является подчеркивание профессионального мастерства сотрудников. Работники, получающие удовлетворение от работы, стремятся к совершенствованию своих навыков, к применению новых методов, и это еще больше увеличивает их интерес к работе.

Последним этапом внедрения системы контроллинга на предприятии ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» является организация информационных потоков предприятия.

При внедрении системы контроллинга на предприятии необходимо установить распределение полномочий и функциональных обязанностей между бухгалтерией, отделом экономического анализа и специалистом по контроллингу. Результатом выделения специфических функций последнего должна являться корректировка положения о планово-экономической службе ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести».

Исходя из этого перечня могут быть сформулированы основные функции специалиста по контроллингу:

– определение узких, слабых мест во внутренней среде предприятия;

– построение системы планирования;

– организация информационного обеспечения управленческого учета, формирование внутренней управленческой отчетности;

– подготовка оперативной информации и прогнозов для руководства предприятия;

– оказание методической помощи руководителям подразделений и

работникам предприятии по вопросам контроля и анализа хозяйственной деятельности;

– проведение управленческого анализа и формирование системы индикаторов работы предприятия;

– организация внутреннего аудита;

– организация участия функциональных подразделений предприятия в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции;

– проведение анализа организационной структуры предприятии и действующей системы планирования в целях определения степени соответствия организационной структуры стратегическим задачам предприятия и возможности ее перестройки в нужных направлениях.

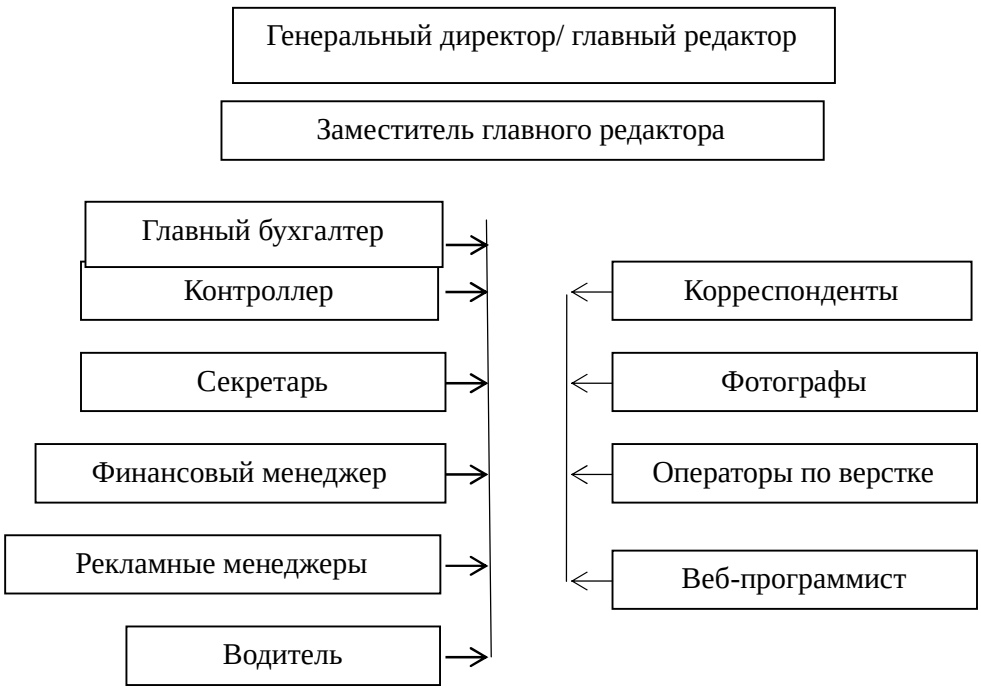


Рис. 3.2.Место специалиста по контроллингу[18]

Обобщенный специалистами опыт внедрения системы управления внутренней средой на ряде предприятий и выделенные функциональные обязанности нового подразделения показывает, что рациональным является

[18]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

следующее положение специалиста по контроллингу (рис. 3.2).

Рис. 3.3. Иерархия подчинения отдела контроллинга в ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[19]

В дальнейшем, при увеличении редакции, может увеличиться и количественный состав системы контроллинга, может появиться соответствующий отдел, имеющий следующую структуру (рис. 3.3):

– начальник отдела контроллинга – наиболее квалифицированный специалист с опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованна работа по планированию на предприятии;

– контролер-куратор подразделений (контроллер-аналитик) – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех участков (подразделений) предприятия, понимающий суть и технологические особенности работы каждого типа участков;

– контролер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорий и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции;

– контролер-специалист по информационным системам и технологиям – специалист, детально знающий документооборот на предприятии и способный поставить задачу автоматизации управленческой деятельности и, в частности,

[19]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

деятельности по управлению затратами.

Результатом внедрения контроллинга станет система, которая будет способствовать повышению эффективности использования внутренней среды предприятия, совершенствованию его организационной структуры и позволит:

– предвидеть результаты деятельности предприятия;

– планировать деятельность предприятия с целью повышения эффективности использования ресурсов;

– своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Следующим шагом станет разработка системы сбалансированных показателей оценки деятельности для оценки элементов внутренней и внешней среды. Привязка стратегической информации к подразделениям, ответственным за ее своевременное получение, систематизацию и анализ выглядит следующим образом:

– планово-экономические и финансовые службы ответственны за информацию, касающуюся «финансов», «возможных обстоятельств», «рисков в проводимых стратегиях», «рынка ценных бумаг»;

– отдел маркетинга – «условий конкуренции», «рынка продукции», часть показателей «природно-климатической среды»;

– отдел кадров – «персонала», «социальной среды», «рынка рабочей силы»;

– юридический отдел – «политической, правовой среды»;

– производственные и технические службы – «научно-технической среды», «производства», «НИОКР», часть показателей «природно-климатической среды»;

– высшее руководство, помимо работы со всеми данными, ответственно за формирование информационной базы по областям «прошлой деятельности», «текущих проблем и возможностей», «управления».

Поскольку получение информации рассредоточено по различным службам, в организации еще раз доказывается необходимость присутствия подразделения (например, группы стратегического управления или, в крайнем

случае, ответственных лиц в составе отдела планирования), координирующего общее состояние информационной базы стратегического управления.

Предлагаемая информационная база управления элементами внутренней и внешней среды адаптирована к системам управления ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести». Это оценка системы стратегического управления по степени изменения качества взаимоотношений с потребителями, поставщиками и контактными аудиториями. На рис. 3.4 предложим схему оценки эффективности системы стратегического управления, основанную на сбалансированной системе стратегий, целей и показателей предприятия.

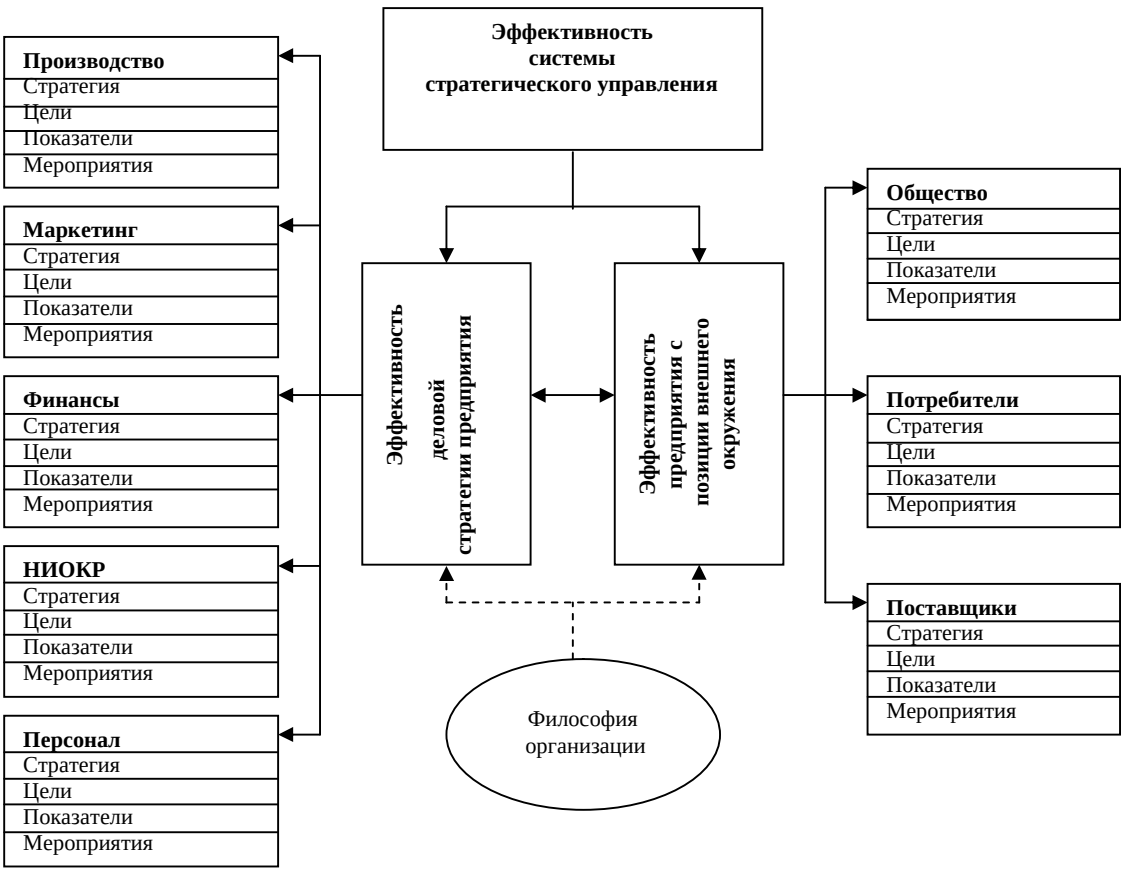


Рис. 3.4. Принципиальная структура системы сбалансированных показателей эффективности управления ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[20]

Таким образом, основными направлениями оценки эффективности

[20]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

системы стратегического управления можно считать эффективность деловой стратегии предприятия, поскольку мы ориентировались на разработку оценки эффективности одноотраслевого предприятия – ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести», и эффективность предприятия с позиции внешнего окружения. На формирование целей и показателей данных направлений определяющее воздействие оказывает философия и культура организации. Следует заметить, что при переходе от оценки общей эффективности системы стратегического управления к определению эффективности стратегий более низких иерархических уровней детализация целей и соответственно показателей увеличивается.

Построим систему целей, критериев и показателей эффективности управления факторами внутренней и внешней среды применительно к ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» по направлениям деятельности и с позиции внешнего окружения предприятия в соответствие с принципом формирования структуры сбалансированных показателей. Предлагаемые показатели обладают большей информативностью при рассмотрении их в динамике. Далее рассмотрим функциональные области предприятия.

Производство товаров (газеты) и услуг (рекламные объявления). Цели производственной стратегии заключаются в расширении ассортимента, росте объемов выпуска продукции предприятия, снижении издержек производства, повышении качества продукции. В соответствии с этим, показатели эффективности производства таковы:

- прибыль, фондоотдача, рентабельность основных фондов;
- критический объем производства, критический объем выручки;
- себестоимость продукции;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Финансы. Основными критериями эффективности финансовой стратегии выступают прибыльность, продуктивность, гибкость организации. Вследствие этого, к основным показателям эффективности финансовой стратегии относятся следующие:

– показатели рентабельности – чистая прибыль; рентабельность продукции, рентабельность основной деятельности, рентабельность основного капитала, рентабельность собственного капитала

– показатели ликвидности – коэффициент покрытия, коэффициент абсолютной и текущей ликвидности; величина собственных оборотных средств, маневренность функционирующего капитала;

– показатели финансовой устойчивости – коэффициент концентрации собственного капитала, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, коэффициент структуры долгосрочных вложений, коэффициент структуры привлеченного капитала;

– показатели деловой активности – коэффициент устойчивости экономического роста, оборачиваемость собственного капитала, оборачиваемость основного капитала.

НИОКР. Критерии стратегии НИОКР предприятия заключаются в достижении лидерства в разработке новой продукции и технологии. Показатели эффективности стратегического управления НИОКР таковы:

– степень отдачи от НИОКР;

– доля затрат на НИОКР в прибыли;

– частота появления новой продукции, новой технологии;

– степень технологической новизны продукции.

Маркетинг. Критерии эффективности маркетинговой стратегии – это увеличение доли рынка, рост объемов продаж. Показатели эффективности, следующие:

– объем реализации продукции;

– относительная доля компании на рынке;

– доля продаж постоянным клиентам;

– уровень транспортных издержек, издержек на рекламу и продвижение товаров;

– рентабельность продаж.

Персонал. Основными критериями эффективности развития трудовых ресурсов с позиции стратегического управления является формирование стратегического мышления персонала, повышения навыков и знаний, повышение уровня мотивации сотрудников. Основные показатели эффективности стратегического управления по данной сфере деятельности, следующие:

– производительность труда;

– коэффициент текучести кадров;

– уровень профессиональной подготовки и квалификации персонала;

– индекс удовлетворенности сотрудников;

– объем среднемесячной заработной платы и среднегодовых доходов персонала и т.д.

Общество. Критерием эффективной деятельности предприятия с позиции общества является социальная ответственность организации, включающая экологическую безопасность производства, безопасность, качество и разнообразие производимой продукции, выплату налоговых платежей, содействие занятости населения. Функционирование предприятия не является эффективным при положительных значениях следующих показателей:

– уровень задолженности предприятия по налогам и социальным платежам;

– количество и размер штрафных санкций по загрязнению окружающей среды и т.д.;

– количество претензий по причине невыполнения организацией обязательств по отношению к контактным аудиториям;

– количество сотрудников организации, привлеченных к юридической ответственности за превышение служебных полномочий.

Потребители. Критерии эффективности предприятия с позиции потребителей - экологическая безопасность и качество продукции, расширение ассортимента, снижение стоимости. Основные показатели эффективности таковы:

– уровень соотношения качества и цены;

– уровень цены товара в сравнении со средней ценой на аналогичную продукцию других организаций;

– количество претензий потребителями по вине производителя (значение показателя должно быть отрицательным);

– степень узнаваемости торговой марки;

– степень развития каналов распределения продукции.

Поставщики. Цели предприятия с позиции поставщиков заключаются в увеличении объема приобретения ресурсов, а также в совершенствовании системы закупок. Показатели эффективности стратегического управления организации, следующие:

– уровень взаимодействия с поставщиками (оперативность, условия, гарантии);

– величина задолженности перед поставщиками (значение показателя должно быть отрицательным);

– доля постоянных поставщиков.

Для получения обобщающего показателя эффективности стратегичес кого управления по вышеуказанным позициям необходимо сравнить фактическое значение показателя с требуемым значением, оценить показатель по выбранной шкале оценок, установить вес показателя (метод экспертных оценок). Взвешенная оценка показателя равна произ ведению оценки показателя и его веса. Сумма взвешенных оценок предлагаемой системы показателей и является обобщающим показателем эффективности стратегического управления предприятия.

Кроме того, одним из направлений исследования эффективности системы стратегического управления является определение качества стратегических решений. Для оценки качества стратегических решений целесообразно использовать следующие показатели:

– реализация стратегических решений (отношение количества фактически выполненных субъектам и управления стратегических решений к общему

количеству принятых стратегических решений);

– качество реализации стратегического решения (отношение качественно выполненных решений к общему их количеству);

– оперативность выполнения стратегических решений с учетом коэффициентов важности решений.

Для каждой цели определен показатель ее достижения (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Рекомендуемая система сбалансированных показателей для ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[21]

Перспектива	Стратегические цели	Показатели достижения целей
Финансовая составляющая	- рост прибыли; - увеличение объемов реализации рекламных услуг; - минимизация себестоимости оказываемых услуг.	- рост прибыли; - сокращение издержек обращения.
Клиентская составляющая	- сокращение числа упущенных клиентов; - расширение базы клиентов; - стать признанным лидером в Туапсинском районе; - повышение степени удовлетворенности клиентов.	- увеличение спроса на выписку газеты и размещения рекламного материала; - долговременная работа с клиентами; - увеличение числа заключенных долгосрочных контрактов.
Составляющая внутренних бизнес-процессов	- профессиональное обслуживание клиентов; - налаживание доставки печатной продукции; - входной/выходной контроль качества печатных материалов.	- быстрота в обслуживании;- увеличение числа постоянных клиентов; - быстрота доставки продукции к читателю; - сокращение брака при транспортировке газет.
Составляющая обучения и развития	- повышение степени удовлетворенности сотрудников; - повышение профессионализма сотрудников; - сокращение «текучести» кадров.	- внедрение новых специалистов в организацию и повышение профессионализма у сотрудников.

Коэффициенты важности стратегических решений устанавливаются экспертным путем. За основу этих коэффициентов берется значимость проблем

[21] Таблица построена автором по данным, полученным в процессе исследования

и задач для выполнения реализуемой стратегии.

Далее, на основе рекомендуемой системы сбалансированных показателей была построена стратегическая карта ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» (рис. 3.5).

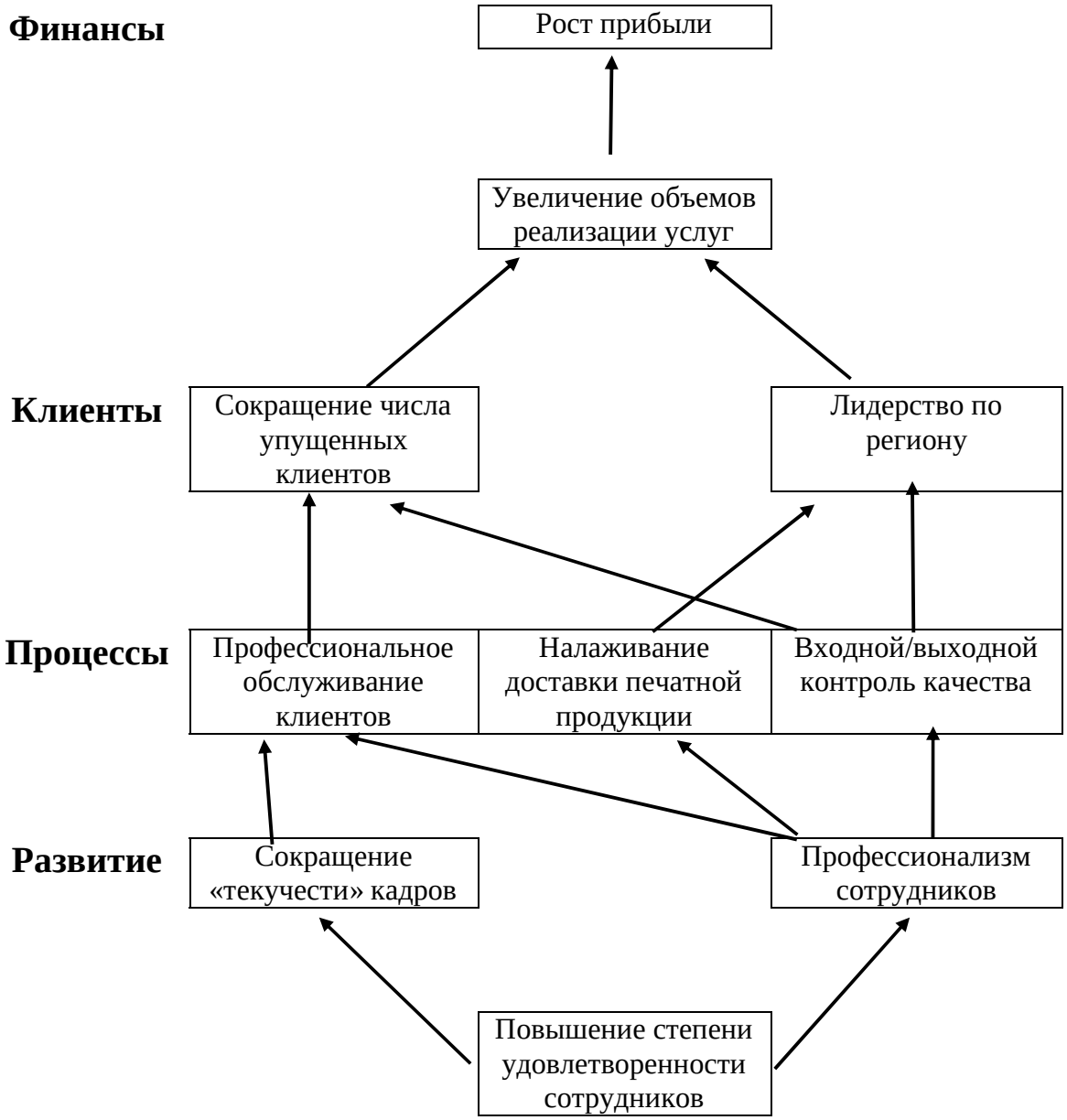


Рис. 3.5. Стратегическая карта ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»[22]

Рассмотрим составляющие стратегической карты и их взаимосвязь. Финансовая составляющая заключается в росте прибыли для этого необходимо:

[22]Рисунок построен автором по данным, полученным в процессе исследования

– увеличение объемов реализации услуг;
– минимизация себестоимости услуг.

Задачи, стоящие перед клиентской составляющей:

– сокращение числа упущенных клиентов;
– расширение базы клиентов;
– быть признанным лидером в Туапсинском районе;
– повышение степени удовлетворенности клиентов.

ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» необходимо увеличить маркетинговую и рекламную деятельность, для этого необходимо обратить внимание внутрь компании, рассмотреть, что происходит с ее материальным положением, с настроем сотрудников и степенью их удовлетворенности работой и вознаграждением за труд.

Составляющая внутренних бизнес-процессов:

– профессиональное обслуживание клиентов;
– налаживание доставки печатной продукции;
– входной/выходной контроль качества услуг.

Чем больше будет удовлетворен сотрудник своей работой, тем лучше он будет ее выполнять, тем меньше будет «текучка» кадров, что положительно скажется на профессионализме сотрудников, так же повышение профессионализма сотрудников привлечет новых клиентов, соответственно повыситься прибыль организации.

Для достижения этих целей необходимо рассматривать составляющую обучения и развития;

– повышение степени удовлетворенности сотрудников;
– повышение профессионализма сотрудников;
– сокращение «текучести» кадров.

После проведенного анализа и составления стратегической карты одного из элементов сбалансирования системных показателей (ССП) описывающей стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними для предприятия было рекомендовано обратить внимание

на составляющую обучения и развития: повышение степени удовлетворенности персонала своей работой и вознаграждением за труд. Удовлетворенность сотрудников можно повысить двумя способами: – это как материальное вознаграждение в виде премий, доплат, и других выплат. Так и моральное признание значимости труда сотрудника, его достижений в своей сфере труда. Повышение профессионализма – это тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, организованные при крупных издательствах, обмен опытом между фирмами-партнерами. Все это положительно скажется на динамике увольнений, что в свою очередь приведет к тому, что в издательстве сложиться сплоченный коллектив профессионалов, знающих свое дело. Приносящий доход и прибыль издательству.

В заключение следует отметить, что осуществление комплексной оценки системы управления элементами внутренней и внешней среды, позволяет охватывать взаимосвязанные процессы функционирования, развития и преобразования. В процессе функционирования выясняется рациональность системы управления в конкретных условиях, уровень результативности и эффективности стратегического управления.

Оценка системы управления элементами внутренней и внешней среды должна проводиться систематически, обеспечивая процесс «слежения» за управленческой деятельностью, что позволяет в свою очередь предупреждать возникающие отклонения и своевременно их устранять. Кроме того, в результате оценки выявляется необходимость совершенствования или потребность создания качественно новой системы управления, то есть определяется достигаемая степень совершенства системы и эффективность мер, необходимых для доведения системы управления до требуемого уровня.

Заключение

В целом, подводя итог, можно сказать, что выбор пути развития организаций СМИ диктуются не столько внутренними процессами в отрасли, сколько рядом внешних причин, следовательно, ключевым фактором достижения успеха выступает способность к пониманию потребностей рынка и адаптации к ним.

Выделение факторов на внешние и внутренние обусловлено тем, что внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации и оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренними являются факторы, воздействующие на отдельную гостиницу или в целом на индустрию.

Внешними считаются такие факторы, как политическая ситуация в конкретном регионе и мире (характеризующая степень стабильности в обществе), демографическая ситуация (рост населения, миграция), экономическое состояние (уровень жизни граждан), уровень развития технологий, психографический фактор. Влияет на современную индустрию СМИ и формирование современных научных концепций развития предприятий печатных СМИ.

В рамках проведенного во второй главе настоящей работы анализа внутренней и внешней среды рассматриваемого предприятия можно сделать определенные **выводы**:

1.Газета «Туапсинские вести» издается с мая 1920 года. Тираж печатной версии – 8000 экземпляров. Вид деятельности – издательский. Основными видами деятельности являются: издание газеты, оказание полиграфических услуг (реклама). Газета распространяется по подписке ;

2.Предприятие не испытывает дефицита в рабочей силе и благодаря своей политике и организации труда отмечается положительная тенденция объемов печати и распространения. Неплохо развиты производственная и социальная

инфраструктуры, в полной мере соблюдается Федерального Закона «О рекламе», работники в полной мере обеспечены необходимыми средствами для выполнения своих обязанностей.

С развитием информационного рынка значение коммерческих служб редакции резко возросло. Цель их деятельности – обеспечение экономической, прежде всего финансовой, базы редакции и периодического издания. Важнейшими коммерческими службами редакции определяют бухгалтерию, отделы маркетинга, рекламы, распространения.

Стоит отметить, что в организации предприятия «Туапсинские вести» на данный момент отсутствует отдел маркетинга, его функции выполняет отдел рекламы, в частности рекламные менеджеры.

В рамках работы были выделены особенности системы управления общества с ограниченной ответственностью в критериях внешней и внутренней сред. По итогу решения данной задачи, можно отметить, что рассматриваемое общество с ограниченной ответственностью является успешным даже в неблагоприятных рыночных условиях и сохраняет финансовую независимость и высокий уровень ликвидности. Чтобы желаемые результаты стали действительностью необходимо постоянно пересматривать и усовершенствовать систему менеджмента на предприятии, быть в курсе всех настоящих и только предполагаемых изменений внешней и внутренней среды организации, и в соответствии с этим координировать свою тактическую и стратегическую деятельность.

Изучив развитие практических подходов в управлении элементами внутренней и внешней сред на примере ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» было выявлено, что в редакции практически не используются некоторые теоретические наработки, в частности не используется один из методов оценки сильных и слабых сторон – SWOT-анализ, который широко применяется в зарубежных предприятиях. Также целесообразно использовать модели анализа систем управления для разработки новой и корректировки уже имеющейся стратегии. Анализ внешней среды косвенного воздействия ООО «Редакция

газеты «Туапсинские вести» показал, что внешняя среда косвенного воздействия оказывает стабильное воздействие на деятельность организации, то есть она является стабильной по отношению к данному предприятию. Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» имеет слабую позицию.

Были определены ключевые проблемы стратегического развития общества. После проведенного анализа можно выделить следующие предпосылки для внедрения подсистемы контроллинга: отсутствие правильно организованной финансовой службы на предприятии; отсутствие финансового планирования и бюджетирования; отсутствие стратегического планирования и целей в долгосрочной перспективе; отсутствие координированной информационной поддержки для получения необходимой в управлении информации, соответственно низкая оперативность получаемой информации; отсутствие отслеживания эффективности бизнеса; отсутствие разделения между управлением прибылью и управление денежными средствами. Все вышеперечисленное обосновывает необходимость разработки и внедрения системы контроллинга в обществе.

В процессе анализа системы стратегического управления обществом с ограниченной ответственностью, были разработаны механизмы внедрения службы контроллинга элементов внутренней среды в систему управления обществом с ограниченной ответственностью. Результатом внедрения контроллинга станет система, которая будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, совершенствованию его организационной структуры и позволит: предвидеть результаты деятельности предприятия; планировать деятельность предприятия с целью повышения эффективности использования ресурсов; своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Выполнена задача по разработке системы ключевых показателей эффективности деятельности организации. Была построена система ключевых

целей, критериев и показателей эффективности стратегического управления применительно к ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» по направлениям деятельности и с позиции внешнего окружения предприятия. Предлагаемые показатели обладают большей информативностью при рассмотрении их в динамике. Состав показателей функциональных областей строго не регламентирован и должен формироваться предприятием самостоятельно. В целях применения предложенных ключевых показателей для оценки эффективности работы руководства компании в системе мотивации должны устанавливаться удельные веса каждого коэффициента с точки зрения влияния на определение интегрального размера премии каждого из руководителей.

В качестве основного **мероприятия**, по улучшению системы стратегического управления для ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» была разработана система сбалансированных показателей оценки деятельности в рамках стратегического контроллинга. Предложна схема оценки эффективности системы стратегического управления, основанная на сбалансированной системе стратегий, целей и показателей предприятия. Для компании была разработана стратегическая карта, описывающая стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Таким образом, основными направлениями оценки эффективности системы управления элементов внутренней и внешней среды можно считать эффективность деловой стратегии предприятия и эффективность предприятия с позиции внешнего окружения. После проведенного анализа и составления стратегической карты одного из элементов сбалансирования системных показателей описывающей стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними для предприятия было рекомендовано обратить внимание на составляющую обучения и развития: повышение степени удовлетворенности персонала своей работой и вознаграждением за труд. Удовлетворенность сотрудников можно повысить в форме материальных вознаграждений в виде премий, доплат, и других выплат.

Список использованной литературы

1. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. (в переводе). – М.: Prentice Hall, 2014. - 694 p.
2. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management (в переводе). - Chicago: The Dryden Press, 2013. - 417p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание: пер. с англ, под ред. А. Н. Петрова / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 2014. – 417с.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. SWOT-анализ: взаимосвязи внутренней и внешней среды // Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2016. - С. 138-143.
5. Вдовенко З.В., Кукушкин И.Г. Особенности развития общества в новом тысячелетии // Вестник международной академии Системных исследований. Информатика. Экология. Экономика. - 2013. -№3.- С.125-133.
6. Вдовенко З.В., Тумин В.М., Аристов О.В., Васильев М.Г., Белков А.В. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. - М.: МИТХТ, 2017. - 80 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2016. - 296 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. для ср. спец. учеб. заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. - 288с.
9. Внешняя и внутренняя среда предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: http://binkrm.ru/orgbiz/q54/ (дата обращения: 18.10.17).
10. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2016. - № 2. - С. 144-156.
11. Годовой отчет и финансовая отчетность за 2016 год ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести». – Туапсе, 2017. – 65с.
12. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. - СПб.:

Питер, 2016. - 236 с.

13. Ермоленко В.В., Савченко А.П., Ермоленко Д.В. Об интеграции концепций контроллинга и управления знаниями в системе менеджмента организации // Креативная экономика. — 2013. — № 11 (47). — С. 9-18.
14. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 2. - С. 3-27.
15. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. «Как построить эффективную организацию», журнал «Проблемы экономики и менеджмента». – 2012. - №1. - С. 54-58.
16. Ибрагимова М. Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений Проблемы современной экономики. – 2012. - № 2 (42). – С. 140-143.
17. Кадышева Е.Н. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT. [Электронный ресурс]. URL: http://old.executive.ru/publications/aspects/newfolder5845/article_6121/ (датаобращения: 20.10.2017).
18. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. - 2012. - № 10. - С. 47-69.
19. Ковалева Т. В. Изучение факторов внешней и внутренней среды организации // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1293-1296.
20. Койн К., Субраманиам С. Дисциплина стратегии // Вестник McKinsev. - 2014. - № 1. - С. 35-36.
21. Корнай Я. Системная парадигма//Вопросы экономики. - 2012. - №4. - С.48-85.
22. Котлер Ф., Роланд Б., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 143 с.
23. Левушкина С.В. Предпринимательская среда как условие устойчивого развития малого и среднего бизнеса // Пространство экономики. -2013. - №1-3. - С.52-57
24. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учеб. / пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. 3-е изд. - М.: Дело, 2017. - 665 с.

25. Милова Ю.Ю., Чернышенко М.С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия // Вестник ИрГТУ. - 2015. - №11 (106). - С.245-251.
26. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности. - Ростов-на Д.: Феникс, 2014. - 256 с.
27. Нойкин Сергей Анатольевич. Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. - 2015. - №3 (11). - С.44-49
28. Огнев Д.В., Чернышенко М.С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. - 2013. - № 11 (68). - С. 73-81.
29. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 2016. – 446 с.
30. Полунина Н. Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности // Вестник ТГУ. - 2013. - №3 - С.167-175.
31. Предпринимательская среда и ее характеристика. [Электронный ресурс]. URL: http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/predprinimatelskaya - sreda.html/ (дата обращения: 18.10.17).
32. Садковская Н.Е., Ханина А.А. Внутренняя и внешняя среда организации // Символ науки. - 2016. - №11-1. - С.157-159
33. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. - пер. с 9-го англ. изд. -М.: ИНФРА-М, IRWIN, 2013. – 548с.
34. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. - М.: Инфра-М, 2014 - 576 с.
35. Устав ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести» Редакция № 5 г. - Туапсе, 2017. – 24 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. - 7 изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2016. - 448 с.

Приложение 1

Сравнительный анализ методов и инструментов оценки внутренней и внешней среды

Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды	Краткая характеристика	Оценка
Конкурентный анализ	Включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции	Основное внимание уделяется такому фактору прямого воздействия внешней среды, как конкуренты. Анализ внутренней среды носит поверхностный характер
Сравнительный отраслевой анализ	Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей	Оцениваются только финансовые показатели эффективности деятельности предприятия. Вызывает сомнение сопоставимость сравниваемых величин, которые могут исчисляться путем усреднения показателей, присущих предприятиям отрасли, применяющим разные системы учета и проводящим разную балансовую политику
Анализ ресурсов	Состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые стороны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента)	Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полностью исключается влияние факторов внешней среды. Основой для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельностью основного конкурента
SNW-анализ	Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой	Досконально анализируется и оценивается только внутренняя среда как ресурс организации. Не описывается и не оценивается влияние факторов внешней среды

Продолжение приложения 1

Конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера	Проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил: рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; власть существующих конкурентов; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-субститутов. Анализ включает два этапа: Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий	Оценивается только конкурентное положение предприятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды и факторам внутренней среды организации
STEP-анализ (PEST-анализ)	Осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации	В подробностях описываются и анализируются факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. Полностью исключена оценка факторов внутренней среды
SWOT-анализ	Предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку	Позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней, так и внутренней среды и их совместного влияния

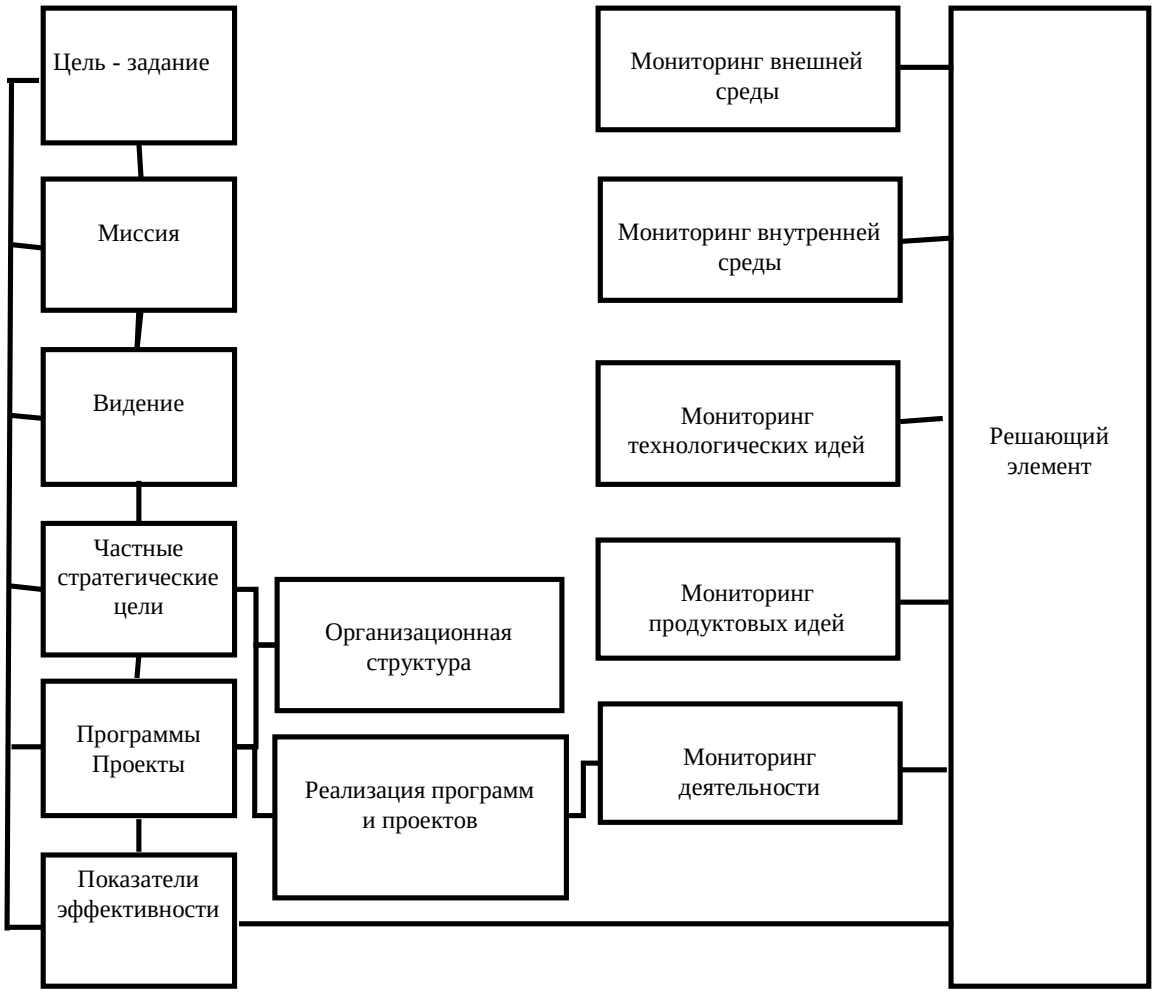
Приложение 2

Основные методы анализа факторов микросреды компании

Компонент микросреды	Суть анализа	Источники информации	Методы анализа
Конкуренты	Определение профиля конкурентов, их позиций на рынке, количество, оценка потенциальных конкурентов, перспективы конкурентной ситуации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Конкурентный анализ, метод экспертного прогнозирования
Потребители	Определение профиля потребителей, сегментирование, выявление их удовлетворенности, перспектив повышения мотивации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Анкетирование, опрос, расчет коэффициентов удовлетворенности, маркетинговые исследования
Поставщики	Формирование профиля поставщиков, оценка существующих и потенциальных поставщиков, перспективы работы с поставщиками	Внутренняя отчетность компании, результаты мониторингов	Конкурентный анализ, метод экспертного прогнозирования
Контактные аудитории	Выявление всех организаций, с которыми компания находится во взаимодействии (за исключением конкурентов, потребителей и поставщиков), формирование их профиля, оценка перспектив дальнейшего сотрудничества	Внутренняя отчетность компании, СМИ, официальные данные государственных учреждений	Сравнительный анализа, метод экспертного прогнозирования

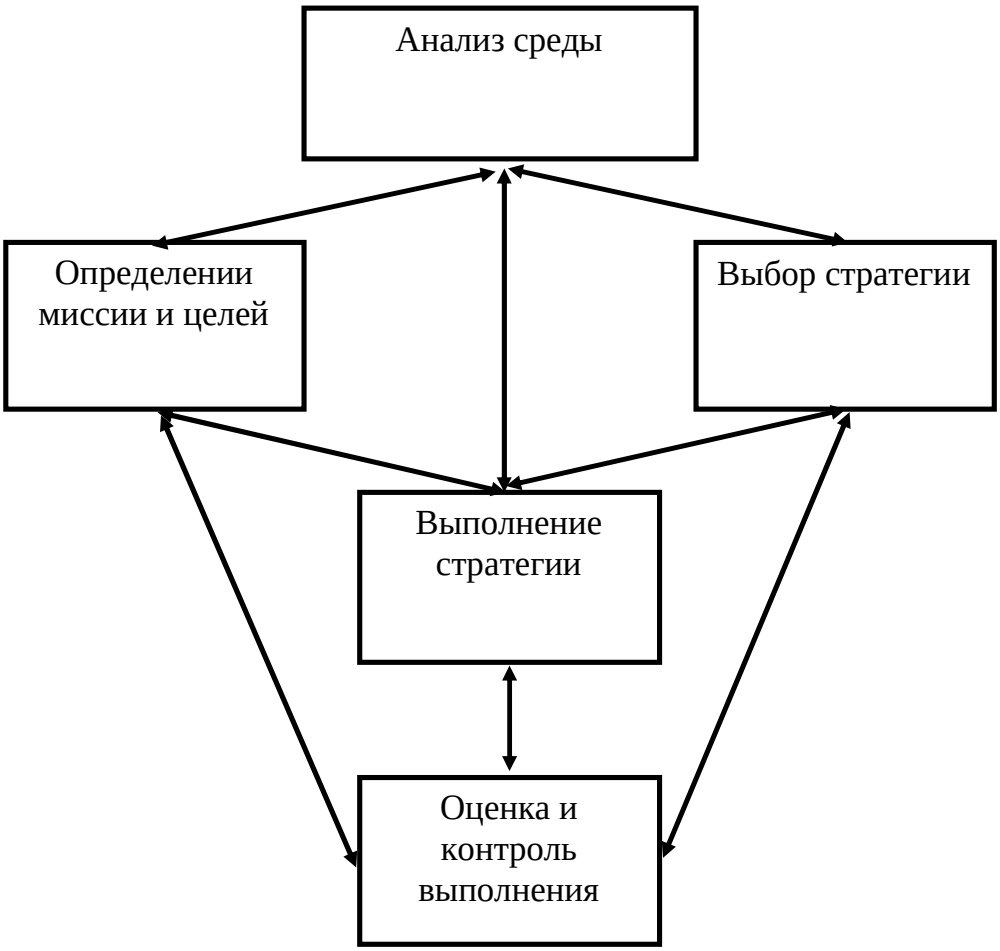
Приложение 3

Обобщенная модель цикла процесса стратегического управления организации



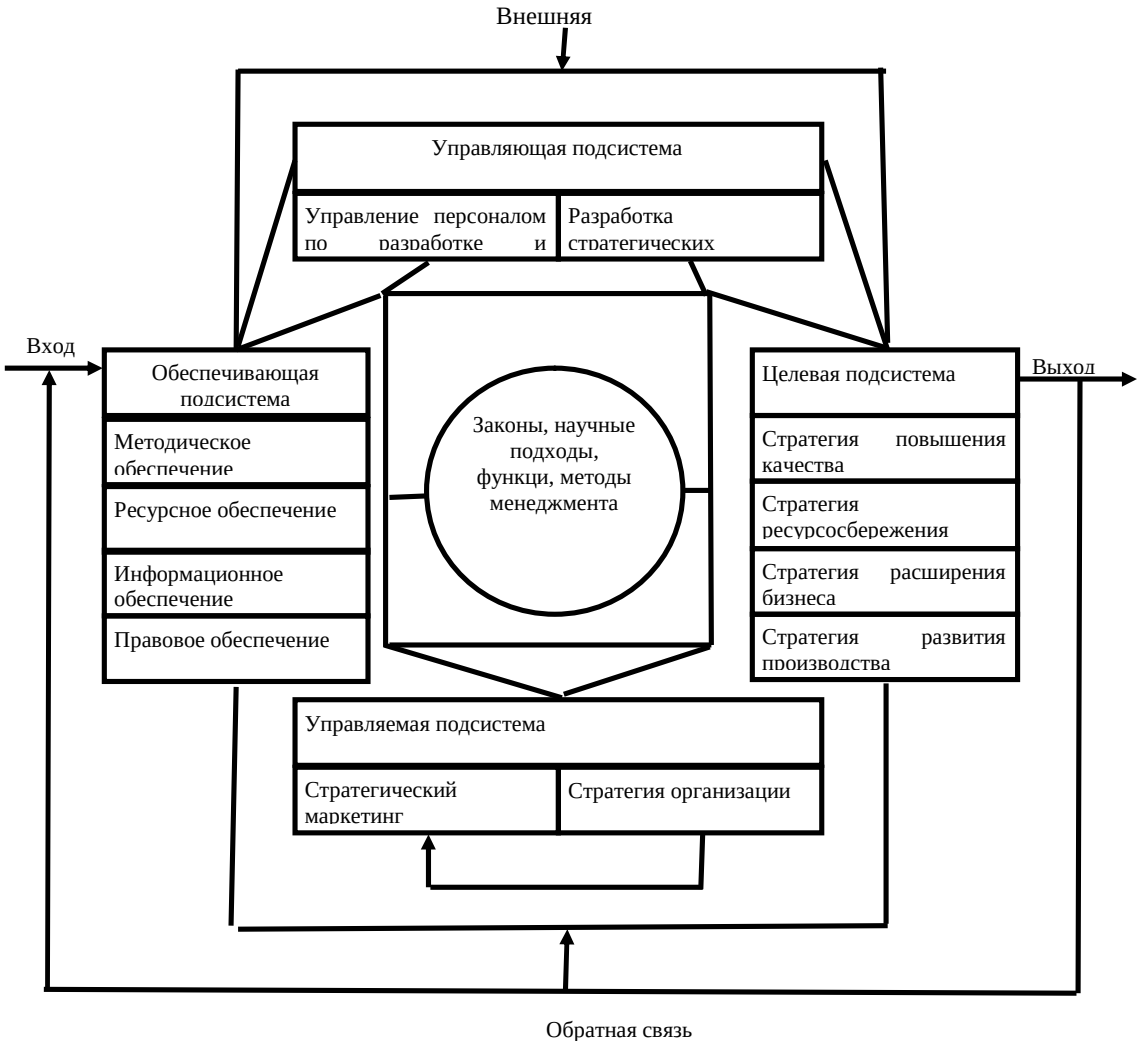
Приложение 4

Структура процесса и корректировкистратегического управления по Виханскому



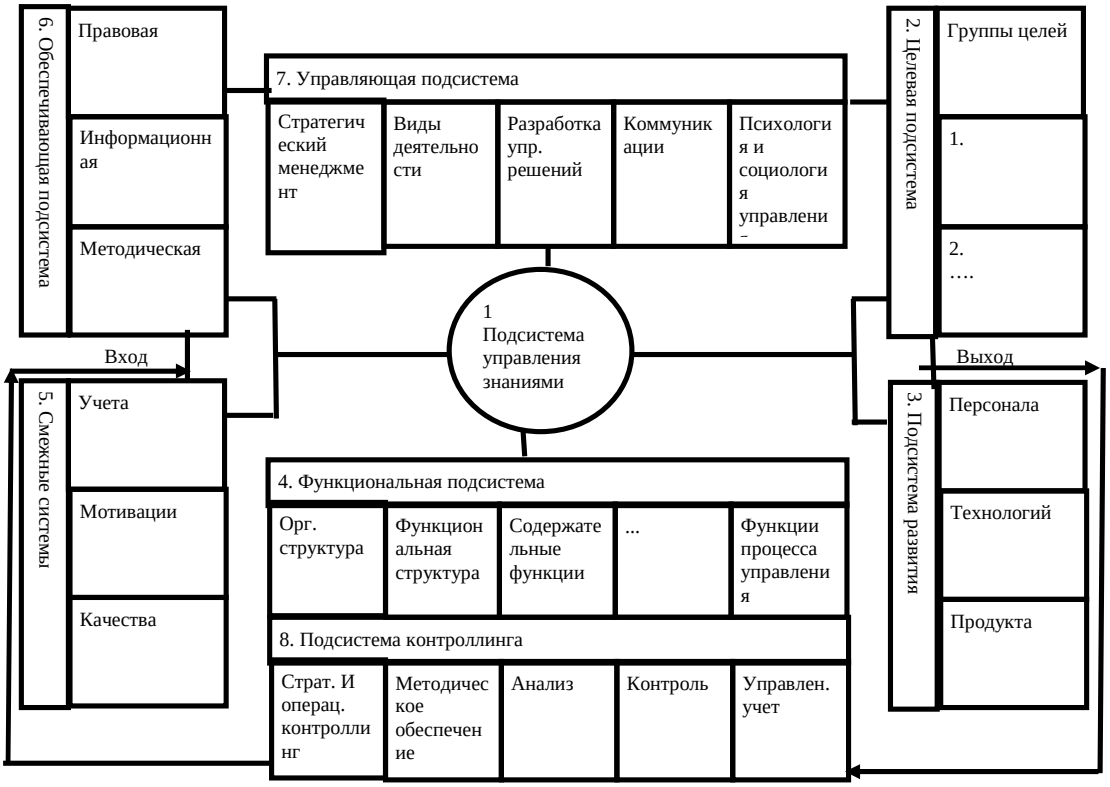
Приложение 5

Структура системы стратегического управления по Р.А. Фатхутдинову



Приложение 6

Модель интегрированной системы управления организации



Приложение 7

Расчет показателей эффективности управления ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»

Система направления оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
1	2	3
Достижение цели	1. Степень достижения цели 2. Расширения доли рынка 3. Сохранение организации как целостности 4. Выход из кризиса и получение прибыли 5. Соотношение децентрализации и централизации 6. Рост гибкости организационной формы 7. Соподчиненность дерева целей и уровня иерархии 8. Эффективность текущей, обработанной информации. Включая ее комплексность 9. Скорость и точность выделения информации по специальным вопросам 10. Надежность и безопасность информации 11. Своевременность информации 12. Наличие необходимой информации 13. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,5 0,9 0,6 0,7 0,5 0,6 0,4 0,7 0,6 0,8 0,7 0,7 0,8
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках 2. Затраты на подготовку управленцев 3. Затраты на управленческое консультирование 4. Эффективность управленческих решений 5. Точность управленческих решений 6. Надежность решений 7. Быстрота подготовки управленческих решений 8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,5 0,3 0,2 0,5 0,5 0,7 0,5 0,8
Изменения в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе 2. Полномочия работников и их ответственность 3. Степень удовлетворения выполняемой работы	0,4 0,5 0,6
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа 2. Наличие обоснованных целей 3. Степень интеграционной поддержки	0,7 0,9 0,6
Сумма нормы 27 баллов		
Итого:		14,6

Приложение 8

PEST - анализ ООО «Редакция газеты «Туапсинские вести»

Факторы	Возможности	Угрозы
Политические, правовые (Р)	- современная система власти дает возможность для защиты интересов предприятия; - развитие политико-правовых связей между регионами страны; - государственная поддержка компании.	- несовершенное налоговое законодательство; - слабая государственная политика в области инвестирования; - высокий уровень бюрократии на краевом уровне.
Экономические (Е)	- возможность привлечения необходимых трудовых ресурсов; - наличие стабильных партнерских связей - отсутствие сильных конкурентов; - расширение производства и рынка сбыта.	- кредиторская задолженность; - снижение цены на основную продукцию; - большие коммерческие затраты; - отсутствие инвестиций; - удешевление импортной продукции.
Социокультурные (S)	- наличие условий для повышения уровня квалификации персонала; - развитие социальной инфраструктуры для работников предприятия; - рост активности потребителей; - рост рождаемости.	- недостаточная социальная защищенность населения; - высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте.
Технологические (Т)	- усовершенствование технического оборудования; - улучшение технологического процесса; - активизация усилий правительства на развитие инноваций, ориентированных на модернизацию производства, с использованием ресурсосберегающих технологий.	- совершенствование технологии производства конкурентов; - повышение требований к качеству продукции; - рост стоимости внедрения и эксплуатации новых технологий; - наличие незагруженных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов.
Экологические (Э)	- территория Туапсинского района богата природными ресурсами; - рост экологической ответственности; - внедрение новых экологических стандартов; - усиление экологического менеджмента в организациях.	- усиление загрязнения окружающей среды, что приводит к снижению качества продукции; - антиэкологический характер динамики внешнеэкономических связей; - изношенные основные фонды являются источником техногенных аварий; - рост нарушений природоохранных мероприятий.