

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Разработка стратегии развития инновационного проекта (на примере
информационно-новостного издания «ПроГород», г. Пенза)

(наименование темы)

Автор работы _____ А.О. Егорова
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации

Обозначение ВКР-02069059-380302-142340- 2019 Группа 51- 3 МЕН
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн.- год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Егоровой Анны Олеговны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Разработка стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород», г. Пенза)

Выпускная квалификационная работа посвящена анализу и оценке стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»).

Состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические подходы к разработке стратегии развития инновационного проекта, а также рассмотрена сущность, и виды стратегии развития инновационного проекта и особенности разработки, и методы выбора стратегии развития инновационного проекта, разработана методика исследования.

Вторая глава посвящена анализу стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»)

В третьей главе разработаны и предложены рекомендации по формированию стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород») и обоснована оценка их эффективности.

Результаты проведенного исследования могут быть полезны для руководителей газетных изданий в сфере разработки стратегии развития.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА	8
1.1. Сущность и виды стратегии развития инновационного проекта	8
1.2. Особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта.....	13
1.3. Методические подходы к исследованию стратегии развития инновационного проекта.....	18
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА (НА ПРИМЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-НОВОСТНОГО ИЗДАНИЯ «ПРОГОРОД»).....	24
2.1. Оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород».....	24
2.2. Анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород».....	33
2.3. Оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород».....	41
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА (НА ПРИМЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-НОВОСТНОГО ИЗДАНИЯ ПРОГОРОД.).....	51
3.1. Стратегические направления развития информационно-новостного издания «ПроГород».....	51
3.2. Стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород».....	57
3.3. Оценка эффективности стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород».....	62

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ГЛОССАРИЙ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	78
Приложение 1. Анкета сотрудника	78
Приложение 2. Сводные результаты исследования	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что без четкого выбора стратегии инновационного проекта невозможно определить дальнейшие пути его развития. Выбор стратегии развития инновационного проекта является залогом его успеха. Четко сформулированная стратегия важна для продвижения новшеств. Стратегия означает взаимосвязанный комплекс действий во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного инновационного проекта в деятельности предприятия по отношению к его конкурентам.

Успешное развитие предприятий невозможно без применения современных бизнес технологий. Правильное обоснование стратегии развития инновационного проекта позволит в кратчайшие сроки добиваться поставленных задач. Основной целью любого бизнеса является прибыль. Никому не интересен путь развития, который приводит к неудачам. Но даже самые новейшие разработки впоследствии становятся обыденными. Повсеместное применение общепринятых стратегий не даёт быстрого эффекта. Компании, идущие по пути стабильного развития, зачастую не добиваются больших результатов, но и не падают на самое дно. Из них состоит девяносто процентов предприятий, считающихся надёжными середнячками, успешными в плане стабильности бизнеса.

Эффективная инновационная деятельность – залог успешного развития любых новых проектов предприятия. Однако для того, чтобы обеспечить переход от новации к приносящей экономический эффект инновации, предприятию необходимо придерживаться определенного плана действий, учитывающего краткосрочные и долгосрочные цели организации, а также изменчивость факторов внешней среды. Иными словами, необходима разработка стратегии развития инновационного проекта.

Степень разработанности проблемы. При написании выпускной квалификационной работы использованы литературные источники таких

ученых в области стратегического менеджмента как А.А.Алексеев¹, М. Портер², Антонов Г.Д.³, Тебекин А.В.⁴, Зуб А.Т.⁵, Веснин В.⁶, Голубков Е.П.⁷, Райзберг Б.⁸, И.К.Ларионова⁹ и других.

Таким образом, целью работы является – разработка рекомендаций по формированию стратегии развития инновационного проекта на примере информационно-новостного издания «ПроГород».

В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучена сущность и виды стратегии развития инновационного проекта;
2. Рассмотрены особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта;
3. Разработаны методические подходы к исследованию стратегии развития инновационного проекта;
4. Проведена оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород»;
5. Проведен анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород»;
6. Проведена оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород»;
7. Предложены стратегические направления развития информационно-новостного издания «ПроГород»;
8. Разработан стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород»;

¹Алексеев А.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 247 с. – С. 88.

² Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту[Текст] /под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 588с.

³Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.– М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.

⁴Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. – [Текст] М.: Юрайт, 2014. - 496 с.

⁵ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент[Текст] Учебник и практикум /Зуб А.Т. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.

⁶ Веснин В. Стратегическое управление[Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – 186с.

⁷ Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. [Текст]. - Учебник и практикум. – М.: Инфра-М, 2013. - 190 с.

⁸Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами [Текст] – М.: Экономика, 2016. – 224с.

⁹Стратегическое управление[Текст] Учебник для магистров / под ред. И.К.Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.

9. Обоснована оценка эффективности стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород».

Предметом исследования является выбор стратегии инновационного проекта. Объектом исследования является стратегия информационно-новостного издания «ПроГород».

«ПроГород» - это газета, в которой представлены эксклюзивные и интересные новости городов Пензы, Заречного, Сердобска, Кузнецка, Никольска, злободневные темы, конкурсы, подарки.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов, материалы периодической печати, соответствующие нормативно-правовые документы, документация предприятия, интернет-ресурсы.

При работе использовались научные методы экономического анализа и синтеза, описания, систематизации, классификации, сравнения относительных величин, статистический, диалектический методы и методы анализа стратегического менеджмента: Pesti Swot – анализ, матрица Ансоффа, анкета.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в решении теоретических и практических задач формирования и реализации стратегии развития инновационного проекта.

Практическое значение имеют предложенные рекомендации по формированию стратегии развития инновационного проекта на примере информационно-новостного издания «ПроГород».

Реализация предложений, базирующихся на результатах данного исследования, будет способствовать повышению устойчивости конкретного предприятия и укреплению его позиций на внешнем и внутреннем рынке.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

1.1. Сущность и виды стратегии развития инновационного проекта

Инновационный проект – это порядок определения целей и задач для создания или внедрения отдельного инновационного продукта. Проект включает формы управления инновационной деятельностью, процесс ее осуществления и комплект документов, который обосновывает и характеризует эти мероприятия.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с тем, чтобы оптимизировать их влияние на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Для начала разберемся с понятием стратегия предприятия. Для этого рассмотрим определения разных ученых: Чандлер А. дает следующие определение понятия «стратегия» - это есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.¹⁰

Мескон М.Х., Альберт М. и Хедоури Ф. считает, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.¹¹

Герчикова И. Н. понимает под стратегией – перспективу системы мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей.¹²

Виханский О.С., Наумов А.И. считают, что стратегия – это долгосрочное

¹⁰Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. - С. 17

¹¹Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – С. 161

¹²Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. - С. 43

качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.¹³

Таким образом, исходя из перечисленных подходов к пониманию сущности термина «стратегия» и обобщив изложенное, мы можем дать ему следующее определение: стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение долгосрочных целей и задач организации, а также показывающий общее направление развития организации, ее методы конкуренции и позиции в окружающей среде.

Стратегия развития инновационного проекта – это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода проекта (фирмы) из старого (существующего) положения в новое (целевое) состояние на основе внедрения инноваций – технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных – и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг. То есть стратегии развития инновационного проекта всегда выражается в определении типа целевого поведения предприятия на конкурентных рынках.¹⁴

Стратегия развития инновационного проекта имеет множество научных обоснований. Ведущие специалисты в этой области постоянно ведут теоретические исследования, которые с успехом применяются на практике. Её можно условно разделить на несколько видов, которые представлены на рисунке 1:

Необходимо более конкретно рассмотреть данные виды стратегии развития инновационного проекта.

Наступательный вид самый рискованный и бескомпромиссный путь развития. Он характеризуется смелым применением фундаментальных

¹³Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. - С. 220

¹⁴Вишняков Я.Д. Инновационный менеджмент. [Текст]: Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. - М.: КноРус, 2013. – С. 140

инновационных научных исследований на практике. Для этого нужны не просто хорошие специалисты, а квалифицированные профессионалы, которые знают последние новейшие разработки по развитию бизнеса и имеют успешный опыт их применения. Наступательная стратегия развития инновационного проекта характерна для отраслей с повышенной степенью конкуренции при наличии незначительного лидерства одной компании над другими. Предприятия, в целях реализации инновационного проекта, которые выбрали этот путь развития, должны полностью сконцентрировать свои усилия на одном направлении, поэтому данный вид можно с уверенностью назвать узконаправленным.¹⁵

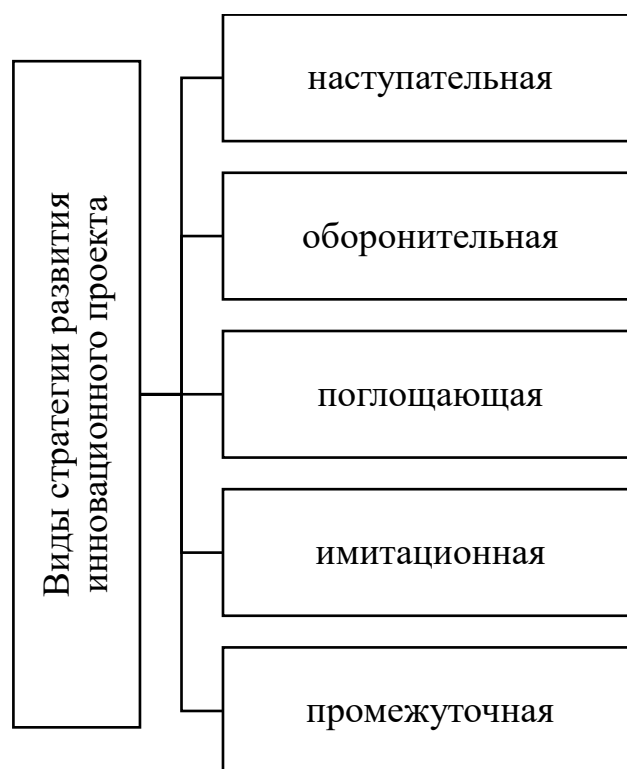


Рис.1.1.Виды стратегии развития инновационного проекта¹⁶

Оборонительный вид стратегия развития инновационного проекта характеризуется усилиями, сконцентрированными на защите достигнутых позиций на рынке высокотехнологичной продукции. Такие проекты в

¹⁵ Алексеев А.А. Инновационный менеджмент[Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2015. - С. 88.

¹⁶ Инновационная стратегия развития предприятия[Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/strategii-razvitiya-biznesa/innovatsionnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya.html>(дата обращения 01.02.2018)

реализации достигли желаемого результата за счет применения на производстве новейших технологий при изготовлении продукции. В свою очередь это позволило снизить затраты и значительно увеличить прибыль. Поэтому переход к обороне важный этап развития таких инновационных проектов. В этот момент на первый план выходят инновации в маркетинге и менеджменте, а технические проекты разрабатываются при полном согласовании со стратегией продаж и уровнем покупательского спроса. Данные инновационные проекты при успешном развитии неизбежно становятся лидерами не только в технической отрасли, но в маркетинге и рекламе. Такое слияние сфер деятельности дает возможность уверенно браться за самые смелые инновационные проекты во всем спектре деятельности компании.¹⁷

Промежуточная стратегия развития инновационного проекта применяется в тех отраслях коммерческой и производственной деятельности, где в процессе развития образуются ниши незанятые компаниями, которые находятся на вершине рейтинга в данном направлении бизнеса. Поэтому для небольших предприятий имеется возможность развивать свое производство в отраслях с узкой специализацией. Для предприятий, стремящихся получить долю рынка, важно провести анализ слабых сторон конкурирующих фирм и с максимальной возможностью использовать свои сильные стороны. В этом случае необходим глубокий экономический и технологический анализ, а также правильный выбор инноваций, которые будут наиболее точно подходить к целям и задачам предприятия, вступившего в конкурентную борьбу.¹⁸

Поглощающая стратегия развития инновационного проекта характеризуется применением новейших методов, разработанных сторонними организациями. Современный бизнес настолько многогранен, что для успешной модернизации процесса развития необходимо использовать не

¹⁷ Алексеев А.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2015. – С. 88.

¹⁸ Алексеев А.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2015. – С. 89.

только собственные инновации, но и прибегать к помощи лицензированных разработок специализированных фирм.

Имитационная стратегия развития инновационного проекта похожа на поглощающую, но отличается тем, что при реализации инновационного проекта предприятие не закупает лицензионные продукты, а использует их применительно к своей ситуации без покупки лицензии. Такие компании часто называют имитаторами, что не мешает многим из них добиваться лидирующих позиций в своем бизнесе. Сокращение расходов на разработку стратегия развития инновационного проекта ведёт к увеличению прибыли. Это может привести к значительному улучшению рентабельности компании. Но в случае ошибки крах неизбежен. Поэтому данный вид связан со значительными рисками.¹⁹

В настоящее время ведущие специалисты заняты обоснованием стратегии развития инновационных проектов с точки зрения унификации внедрения и адаптации новейших форм ведения бизнеса для самого широкого круга предприятий. С этой целью создаются стартовые программы развития, которые являются базовыми системами, на которых строится дальнейшая концепция роста компании. Пока не существует пошаговой инструкции, как добиться успеха. Но применяя новейшие разработки, каждая компания имеет шанс на успех.

Таким образом, под стратегией развития инновационного проекта понимается комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода проекта из старого положения в новое состояние на основе внедрения инноваций – технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных – и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг. Основные виды стратегии инновационного проекта – это наступательная, оборонительная, поглощающая, имитационная, промежуточная.

¹⁹Вьюгина Л.К. Инновационный менеджмент. Структурные схемы и таблицы:[Текст]: Учебное пособие / Л.К. Вьюгина. - М.: ЮНИТИ, 2015. - С. 78

1.2. Особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта

Выбор стратегии является залогом успеха инновационной деятельности. Фирма может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя.

Проблемы выбора стратегии развития инновационного проекта:²⁰

1. Административно-организационная.
2. Научно-исследовательская.
3. Юридическая и правовая.
4. Производственная.
5. Торгово-сбытовая.
6. Финансово-экономическая.

Основу выработки стратегии развития инновационного проекта составляют теория жизненного цикла проекта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:²¹

1. Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. Рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. Утверждение. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится

²⁰Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент:[Текст] Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2016. –С. 88.

²¹Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: [Текст] Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2016. – С. 88.

самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.²²

4. Стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент, состоящий в начале «увядания» системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла «апогей» своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. Исход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Далее следует локальный уровень, определяющий НТП, то есть к уровню фирмы, производства и т. Д. Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (фирма, предприятие), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).²³

Технология стратегии развития инновационного проекта подразумевает ряд последовательных действий и построение матрицы выбора стратегий на

²²Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.– М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – С. 12.

²³Голенкова Е. А. Технология выбора инновационной стратегии развития предприятия на основе состояния его инновационного потенциала[Текст] /Е. А. Голенкова// Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - №1.- С. 297.

основе уровня ресурсной составляющей инновационного проекта и интеллектуальной составляющей.²⁴

При разработке стратегии развития инновационного проекта определяющее значение имеет количество и структура ресурсов, которыми обладает данное предприятие. Набор различного рода ресурсов необходимых для осуществления для реализации инновационного проекта.

Разработка стратегии развития инновационного проекта начинается с формулировки общей цели проекта, которая должна быть понятна любому человеку.

Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем.

Стратегическое инновационное планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды фирмы, в ходе которого: оцениваются изменения, происходящие в планируемом периоде; выявляются факторы, угрожающие позициям фирмы; планируются нововведения, которые позволят компании укрепить свои рыночные позиции. Процессы и изменения во внешней среде оказывают важное воздействие на реализацию инновационного проекта.

Целесообразно провести анализ по следующим направлениям: оценить текущую стратегию конкурентов (их поведение на рынке; приемы продвижения товаров и т.п.); исследовать влияние внешней среды на конкурентов; попытаться собрать сведения о научно-технических разработках соперников и другую информацию, составить прогноз будущих действий конкурентов и наметить пути противодействия.²⁵

Тщательное изучение сильных и слабых сторон конкурентов и сравнение их результатов с собственными показателями позволят лучше продумать стратегию конкурентной борьбы.

²⁴Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: [Текст]. Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. - Люберцы: Юрайт, 2016. –С. 124.

²⁵ Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. - [Текст]: М.: Инфра-М, 2013. –С.78

Анализ внутренней среды проводится с целью выявления сильных и слабых сторон в деятельности фирмы.²⁶

При формулировке стратегии заранее определяют: какие направления проекта надо развивать, а какие ликвидировать, какой продукт надо производить, и в каком объеме, какие желаемые конечные результаты надо получить с учетом имеющихся ресурсов, в том числе человеческих, какие ограничения необходимо учитывать при принятии подразделениями управленческих решений, чтобы обеспечить их соответствие общей стратегии и целям. Для того чтобы выработать стратегию достижения поставленных целей необходимо уметь ответить на ряд вопросов, начинающиеся со слова как: как сделать реальными стратегическое видение и миссию инновационного проекта, как опередить своих конкурентов и обеспечить устойчивую конкурентоспособность, как повысить производительность во всех звеньях.²⁷

Стратегия развития инновационного проекта ориентирована и на действия и отвечает на вопросы: что делать, когда делать и кто будет делать.

Таким образом, процесс разработки стратегии развития инновационного проекта можно представить в виде следующей последовательности этапов: (рис. 1.2).

Разработка стратегии инновационного развития проекта предполагает её формализацию в виде инновационной программы. При этом должны быть установлены цели, задачи, процедуры в рамках инновационных проектов, включённых в программу.

Следует определить ресурсы и временные ограничения, как для отдельных инновационных проектов, так и для всей инновационной программы. Чтобы организационно обеспечить выполнение программы, требуется сформировать организационную структуру управления инновациями и «встроить» её в организационную структуру общего менеджмента

²⁶Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. - [Текст]: М.: Юрайт, 2014. –С. 67.

²⁷Стратегическое управление[Текст]: Учебник для магистров / под ред. И.К.Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 176.

предприятия, создать систему внешних коммуникаций с партнёрами, потребителями и прочими заинтересованными сторонами.²⁸



Рис. 1.2. Этапы разработки стратегии развития инновационного проекта²⁹

Подводя итоги, можно сделать вывод, что предложенная в данной параграфе технология выбора стратегии развития инновационного проекта позволяет осуществлять обоснованный выбор стратегии, оптимальной в текущих условиях его деятельности с учетом не только ресурсной, но и интеллектуальной составляющей инновационного потенциала. Можно выделить следующие этапы разработки стратегии развития инновационного проекта: выработка миссии организации, формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели, анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз и оценка развития инновационного проекта и диагностика конкурентного положения бизнеса, обоснованный выбор направлений стратегии развития инновационного

²⁸ Стратегическое управление [Текст]: Учебник для магистров / под ред. И.К.Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – С.177.

²⁹ Инновационная стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://ipgid.ru/innovacionnaja-strategija-razvitiija-predprijatija.html> (дата обращения 01.02.2018)

проекта, соотнесённой с выбранной целью, реализация стратегии развития инновационного проекта, корректировка стратегии развития инновационного проекта.

1.3. Методические подходы к исследованию стратегии развития инновационного проекта

В современных условиях обострения внешней и внутренней конкуренции и реализация четкой и долгосрочной стратегии становится необходимой потребностью существования предприятий, основой эффективной модели становления и развития компании.

Актуальность темы обусловлена тем, что некорректное, неправильное определение стратегических ориентиров существенно снижает эффективность управления инновационным проектом, поэтому стоит разработать стратегию развития инновационного проекта.

Таким образом, целью работы является – разработка рекомендаций по формированию стратегии развития инновационного проекта на примере информационно-новостного издания «ПроГород».

В ходе достижения поставленной цели были решены следующие задачи исследования.

1. Изучена сущность и виды стратегии развития инновационного проекта;
2. Рассмотрены особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта;
3. Разработаны методические подходы к исследованию стратегии развития инновационного проекта;
4. Проведена оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород»;
5. Проведен анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород»;

6. Проведена оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород»;

7. Предложены стратегические направления развития информационно-новостного издания «ПроГород»;

8. Разработан стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород»;

9. Обоснована оценка эффективности стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород».

Предметом исследования является выбор стратегии инновационного проекта. Объектом исследования является стратегия информационно-новостного издания «ПроГород».

Методика исследования включает в себя 3 этапа:

1 этап. Изучение теоретических и методических подходов к разработке стратегии развития инновационного проекта.

В рамках данного этапа исследования проводился анализ научной литературы на тему сущность и виды стратегии развития инновационного проекта и особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта.

2 этап. Анализ стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»).

Оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород» с помощью проведения таких анализов как Pest-анализ и Swot – анализ.

Анализ внешней среды предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Обычно информация рассматривается на двух уровнях. Во-первых, анализируются данные, характеризующие состояние «макросреды» (факторы внешней среды косвенного воздействия, находящиеся вне контроля организации, но оказывающие серьезное влияние на ее деятельность). Во-вторых, исследуется информация о микросреде организации. Предприятие

имеют возможность в определённой степени контролировать факторы микросреды.³⁰

Наиболее известным и распространённым методом анализа и сопоставления факторов внешней и внутренней среды является SWOT – анализ (SWOT – это аббревиатура английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы)). Проводится он в целях обобщения диагностики позиций предприятия, а также получения содержательной и наглядной картины состояния и тенденций развития на рынке строительных услуг.³¹

Помимо этого, в процессе анализа первого этапа будет изучена вторичная информации предприятия. Для оценки таких показателей как выручка, прибыль, рентабельность, объём проданных товаров и прочее.

Анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород» предполагает проведение анализа по оценке конкурентоспособности предприятия на основе модели 5 сил Портера, и посторонние многоугольника конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород», проводилась на основе анкетирования сотрудников организации.

Анкетирование – метод массового сбора материала с помощью анкеты.

Анкетирование предполагает, что опрашиваемый заполняет вопросник в присутствии анкетера или без него, реже анкетер заполняет вопросник со слов опрашиваемого. По форме проведения анкетирование может быть индивидуальным или групповым, когда за относительно короткое время можно

³⁰ Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – С.83

³¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. [Текст]: Учебник П. Дойль / - СПб: Питер, 2014. - С. 134

опросить значительное число людей. Анкетирование бывает также очным и заочным - в виде почтового опроса; опроса через газету, журнал, компьютерную сеть.

Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта. Анкета имеет определенную структуру, где важными элементами являются: вводная часть, «паспортичка», основная часть.³²

Разработка анкеты данного исследования предполагала собой строго формализованный многоэтапный процесс, стадии которого следующие:

1. Определение необходимого и достаточного объема информации.
2. Определение вида анкеты и выбор метода проведения опроса.
3. Определение содержания отдельных вопросов (разработка таких вопросов, которые исключают неспособность или нежелание отвечать).
4. Определение формы ответа на каждый вопрос (определение типа вопросов).
5. Формулирование каждого вопроса (определение словесной формулировки вопросов).
6. Определение последовательности вопросов (расположение вопросов в правильном порядке).
7. Определение физических характеристик анкеты (определение формы анкеты и компоновки вопросов; печать анкеты).
8. Проверка предыдущих стадий и их корректировка.
9. Предварительное тестирование анкеты и устранение недостатков.

Для достоверности полученных данных в результате анкетного опроса необходимо правильно определить объем выборочной совокупности.

³²Процесс разработки анкеты [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: http://studopedia.ru/9_218979_protseess-razrabotki-anketi.html (дата обращения 08.06.2019)

Генеральная совокупность и выборка определялись следующим образом. При проведении данного исследования необходимо опросить 40 человек, при условии, что в среднем в организации работают около 42 человек.

Анкета исследования представлена в приложении 1. Анкета состоит из таких разделов как:

1. Анализ системы стратегического управления на предприятии. В рамках этого этапа анкетирования были изучены основные особенности системы стратегического управления на предприятии, ее основные цели и задачи.

2. Оценка эффективности стратегии развития предприятия. Вопросы данного этапа исследования помогли оценить существующую стратегию развития на предприятии и ее гибкость к условиям внешней среды.

3. Личные данные содержит личную информацию о респонденте.

Заключительным этапом исследования послужила –разработка рекомендаций по формированию стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород».).

Выводы по 1 главе.

1) Рассмотрена сущность и виды стратегии развития инновационного проекта. Стратегия развития инновационного проекта - это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода проекта из старого положения в новое состояние на основе внедрения инноваций - технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных - и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг.

Основные виды стратегии инновационного проекта – это наступательная, оборонительная, поглощающая, имитационная, промежуточная.

2) Рассмотрены особенности разработки и методы выбора стратегии развития инновационного проекта. Можно выделить следующие этапы разработки стратегии развития инновационного проекта: выработка миссии организации, формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели, анализ внешнего окружения с

целью выявления возможностей и угроз и оценка развития инновационного проекта и диагностика конкурентного положения бизнеса, обоснованный выбор направлений стратегии развития инновационного проекта, соотнесённой с выбранной целью, реализация стратегии развития инновационного проекта, корректировка стратегии развития инновационного проекта.

3) Разработаны методические подходы к исследованию стратегии развития инновационного проекта. Методика исследования включает в себя 3 этапа исследования:

1 этап. Изучение теоретических и методических подходов к разработке стратегии развития инновационного проекта.

2 этап. Анализ стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»).

3 этап. Разработка рекомендаций по формированию стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»).

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА (НА ПРИМЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-НОВОСТНОГО ИЗДАНИЯ «ПРОГОРОД»)

2.1. Оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород»

В настоящее время тема развития печатных СМИ и их будущее является важной темой в издательской деятельности. В современном мире роль интернета быстро растет, но традиционные СМИ сохраняют свою жизнеспособность. Несомненно, цифровые технологии оказывают влияние на медиа среду.

Очевидно, что для рынка прессы сегодня остаются актуальными следующие проблемы - сокращение тиражей периодических СМИ, падение интереса к чтению среди потребителей, появление цифровых носителей.

Рынок журналов, как один из составляющих российской экономики, находится под влиянием основных социально-экономических показателей в России. Не являясь товаром первой необходимости, журнал является тем товаром, о покупке которого россияне задумываются после удовлетворения основных нужд и потребностей.³³

PEST-анализ заключается в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Цель PEST- анализа - отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем ключевым направлениям, выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.³⁴

К факторам макросреды среды, которые оказывают прямое влияние на компанию, но на которые фирма не может воздействовать, которыми она не

³³ Веснин В. Стратегическое управление [Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – С. 77.

³⁴ Веснин В. Стратегическое управление [Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – С. 77.

управляет. Макросреда фирмы представлена более общими для большинства фирм факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы демографического, экономического, природного, политического, технического и культурного характера. Анализом макросреды предприятия занимается PEST-анализ.

Этот анализ рассматривает влияние на деятельность предприятия политических, экономических, социокультурных и технологических факторов.³⁵

1. Политические факторы.

1.1 Правительственное ограничение (цензура) в печатных СМИ.

Свобода средств массовой информации не является абсолютной. Наряду с гарантиями Конституция РФ и некоторые Законы РФ устанавливают определённые ограничения свободы массовой информации, которые напрямую затрагивают деятельность средств массовой информации.

Основным законом, который регулирует деятельность газетных изданий – это Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 18.04.2018, с изм. от 17.01.2019) «О средствах массовой информации», согласно которому Цензура массовой информации, то есть требование от редакции средства массовой информации со стороны должностных лиц, государственных органов, организаций, учреждений или общественных объединений предварительно согласовывать сообщения и материалы (кроме случаев, когда должностное лицо является автором или интервьюируемым), а равно наложение запрета на распространение сообщений и материалов, их отдельных частей, - не допускается.³⁶

1.2. Частое изменение налогов.

Налоговое законодательство периодически претерпевает существенные изменения, его текущее совершенствование является постоянным процессом.

³⁵ Веснин В. Стратегическое управление [Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – С. 123

³⁶Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 18.04.2018, с изм. от 17.01.2019) «О средствах массовой информации» Статья 3. Недопустимость цензуры [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/dbf226faae7b05a718177c78f759fd4696307d56/(дата обращения 17.03.2019г.).

Динамика нормативно правовых актов о налогах отражается на предпринимательской среде. С другой стороны, в результате изменения условий ведения бизнеса появляются новые законы, регулирующие предпринимательскую деятельность, оказывающие как положительное, так и отрицательное влияние на развитие предприятий. К сожалению, не все введенные поправки создают комфортную среду ведения бизнеса для организаций и физических лиц. Есть важные изменения: например, доступность электронных сервисов налоговых органов, которая позволяет сэкономить время, а есть текущие, которые только отнимают время у налогоплательщиков на адаптацию к ним, например, изменение срока уплаты налога, не обоснованное текущими потребностями экономики.³⁷

Исследование налогового законодательства 2015-2017 гг. позволило оценить налоговую политику РФ в целом как антикризисную. Периодически вносятся изменения и поправки в действующий Налоговый кодекс РФ, которые непосредственно оказывают значительное влияние на бизнес-процессы российских предпринимателей. Наиболее масштабный законопроект в 2017 г. – «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» – направлен на реализацию основных направлений налоговой политики на 2017 г. (и плановый период 2018–2019 г.). Изменения коснулись положений действующего законодательства в части обязанностей налогоплательщиков, налоговой ответственности, налогового контроля, а также отдельных видов налогов и специальных налоговых режимов. Принятый закон также регулирует учет «самозанятых» лиц, документооборот между налоговыми органами и налогоплательщиками, уточняет понятия, используемые в налоговых правоотношениях.³⁸

³⁷ Боброва А.В. Влияние изменений налогового законодательства Российской Федерации на современные бизнес-процессы [Текст] / А. В. Боброва, Н. А. Борзова // Управление в современных системах. - 2017. - №5 (16). – С. 21.

³⁸ Боброва А.В. Влияние изменений налогового законодательства Российской Федерации на современные бизнес-процессы [Текст] / А. В. Боброва, Н. А. Борзова // Управление в современных системах. - 2017. - №5 (16). – С. 21.

Таким образом, политические факторы оказывают отрицательное воздействие на информационно-новостного издание «ПроГород», так они приводят к увеличению расходов на производство.

2. Экономические факторы.

2.1 Уровень доходов населения

Одним из самых острых экономических факторов в России является такой показатель, как низкие доходы населения. Отношение денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг составляет 1,7, в то время как среднее значение по Российской Федерации достигает 1,95, а максимальное – 3,9. Кроме того, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума по Пензенской области составляет 16 %, что на 0,5% выше среднего значения. На рисунке 2.1 представлено состояние изменения доходов населения.

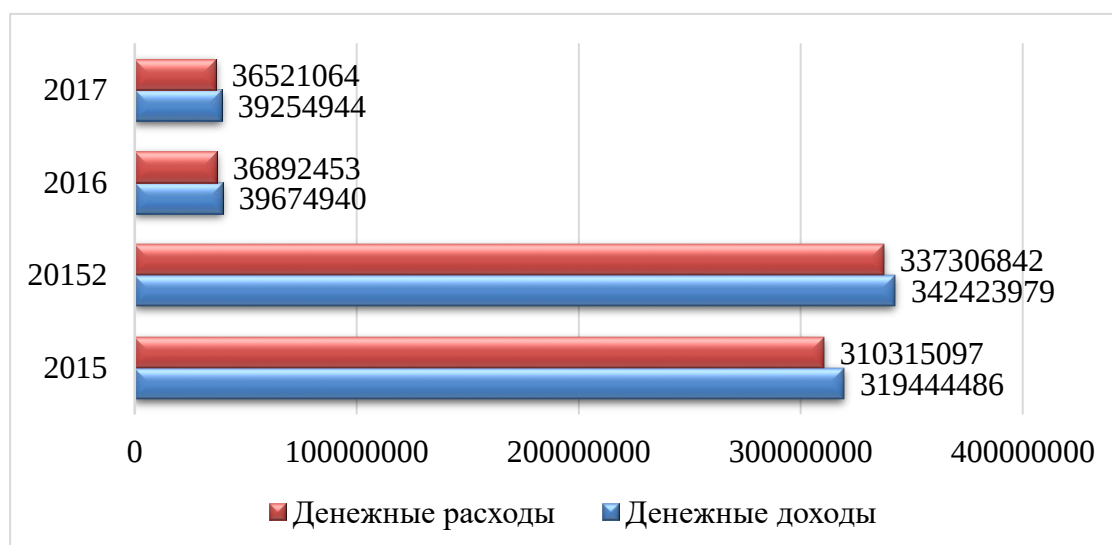


Рис. 2.1. Динамика доходов и расходов населения Пензенской области в период с 2015 по 2017 гг.³⁹

Из данного рисунка можно сказать, что наблюдается снижение количество денег на руках населения, и наблюдается снижение платежеспособности населения.

³⁹ Социально-экономическое положение Пензенской области в 2018 году: [Текст] Статистический ежегодник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. – Пенза, ООП Пенза тата, 2018. – С. 134.

2.2. Колебания уровня инфляции. В целом за 2018 г. инфляция составила - 4,3%, при этом зафиксированный в 2017 году предыдущий минимум (2,5%) был превзойден более чем в два раза. Наглядно процесс изменения показателей инфляции представлен на рисунке 2.2.

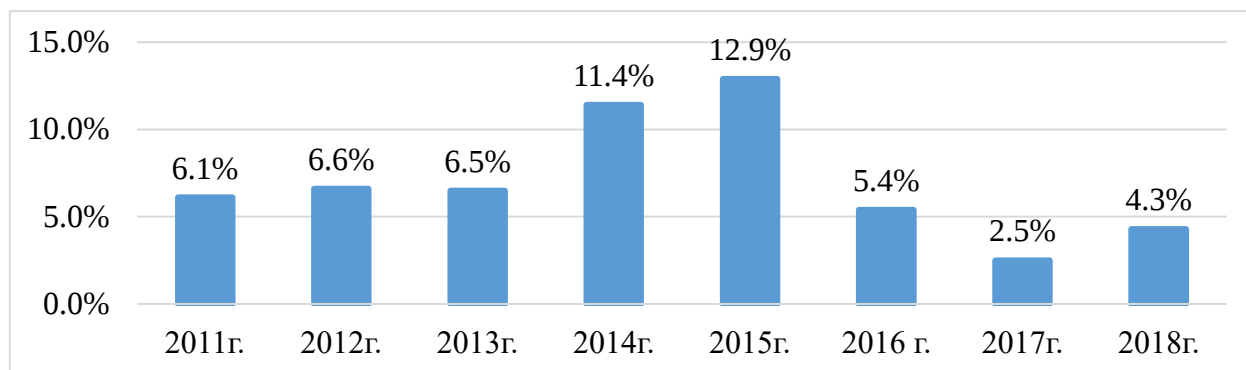


Рис. 2.2. Инфляция в России⁴⁰, %

Инфляция влияет на платежеспособность населения. На последнюю также оказывает влияние и рост цен на товары. Низкая инфляция оказывает отрицательное влияние, так как продолжается спад реальных доходов населения, которые снижаются уже четвертый год подряд. За 11 месяцев 2018 года доходы населения в реальном выражении снизились на 1,4%.

Это значит, что спрос на товары компании снизится. Повышение инфляции оказывает прямое воздействие – снижается покупательский спрос. Изменение уровня инфляции в сторону увеличения приводит к росту уровня цен на оборудование, что уменьшает вероятность покупки новых устройств. Такое положение с течением времени может привести при физическом и моральном износе станков к приостановлению рабочего процесса.

2.3. Динамика курса валюты

Цены и спрос на мировых рынках, а также осложнения в мировой политике оказали влияние на снижение объёмов импорта по многим товарам и странам. Российский импорт показал самый сильный спад за последние четыре года. Так как снижается импорт сырья из таких стран как Германия, произошёл рост цен.

⁴⁰ Уровень Инфляции в России (по годам) [Электронный ресурс] //Режим доступа: URL:<https://bankirsha.com/uroven-inflyacii-v-rossiyskoy-federacii-po-godam.html> (дата обращения 17.03.2019г)

3. Социально - демографические факторы.

3.1. Численность населения Пензенской области. В настоящее время наблюдается постоянное уменьшение численности населения России и Пензенской области в том числе, что отрицательно сказывается на возможности развития и расширения производства

По оценке, утвержденной Росстатом, численность населения Пензенской области на 1 января 2019 г. составила 1341526 чел., в том числе: городского населения – 916893 чел., сельского – 424633 чел. За январь-ноябрь 2017г. по сравнению с январем-ноябрем 2017г. число умерших уменьшилось на 514 чел., или на 2,9%, число родившихся – на 1615 чел., или на 12,8%.⁴¹

В связи со снижением рождаемости, происходит снижение численности и как следствие снижение спроса, но на деятельности информационно-новостного издания «ПроГород» это слабо отражается, так основными клиентами компании являются рекламодатели.

3.2 Снижение интереса потребителей к газетному изданию. В настоящее время тема развития печатных СМИ и их будущее является важнейшей темой в издательской деятельности. В современном мире роль интернета быстро растет, но традиционные СМИ сохраняют свою жизнеспособность. Несомненно, цифровые технологии оказывают влияние на медиа среду.

Очевидно, что для рынка прессы сегодня остаются актуальными следующие проблемы - сокращение тиражей периодических СМИ, падение интереса к чтению среди потребителей, появление цифровых носителей.⁴²

Таким образом, социально - демографические факторы не оказывают существенного влияния на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», так как основными клиентами являются рекламодатели, и газета представлена и в интернете, и имеется приложение на сотовый телефон, что говорит о большем охвате аудитории.

⁴¹ Социально-экономическое положение Пензенской области в 2018 году:[Текст] Статистический ежегодник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. – Пенза, ООП Пенза тата, 2018. – С. 34.

⁴²Пушкина Е. Ю. Современное состояние и будущее печатных средств массовой информации [Текст] / Е. Ю. Пушкина // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 411.

4. Технологические факторы.

4.1 Развитие новых интернет-технологий.

Современный этап развития человеческой цивилизации немаловажен без непрерывного расширения сети Интернет. Для журналистики - сферы общественной жизни, непосредственно связанной со сбором, хранением, обработкой и передачей информации - знание технологии «Интернет» является одним из важнейших условий творческой деятельности. Появилось несколько возможных способов применения звуковых потоков в Интернет.

Мультимедийные сообщения (MMS) существенно расширяют возможность участия аудитории в телепроизводстве и тоже легко интегрируются с интернет-сайтами. Конечно, MMS дает картинку не очень высокого качества, но зато позволяет переслать материалы, снятые в самых неожиданных местах, и переслать максимально быстро. В последнее время все чаще слышны разговоры о принципиально новой модели журналистики - «мобильной», или «народной», для которой MMS является одним из основных инструментов творчества.

В будущем следует ожидать бурное развитие специализированного сетевого телевидения, а также появления синтетических СМИ - порталов, объединяющих в себе печать, радио и телевидение. Это дело ближайших десятилетий.⁴³

4.2 Усовершенствования технологического оборудования и процессов производства.

Появление новых технологий привело к тому, что предприятия стали выпускать цветные газеты, тем самым привлекая к себе большое внимание потребителей. Это привлекает и рекламодателей.

Стиль жизни отражает деятельность людей, их интересы и мнения. Он определяет, как и на что человек тратит собственное время и деньги.

Научно-технические достижения серьезно изменяют среду функционирования фирмы. Появляются новые интернет - технологии, новые

⁴³СМИ и современные информационно-коммуникационные технологии [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://history-journal.ru/index.php?request=full&id=89> (дата обращения 17.03.2019г)

изделия, что, безусловно, усиливает конкуренцию. Многие компании систематически отслеживают тенденции научно-технического прогресса, что положительно сказывается на их деятельности.

Научно-технические разработки повышают качество удовлетворения потребителей. Научно-технические новинки появляются в дизайне, конструировании моделей, распределении и сбыте, маркетинге, тем самым оказывая влияние на общую стратегию организации.

Таким образом, технологические факторы оказывают положительное влияние на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», так как усовершенствуется оборудование для более быстрой печати газетных изданий, расширяются каналы передачи информации, меняется дизайн газеты на более яркий и привлекающий внимание, вследствие этого происходит увеличение спроса на газетные издания.

Результаты PEST – анализа информационно-новостного издания «ПроГород» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

PEST – анализ информационно-новостного издания «ПроГород»

Политические факторы	
<i>Р-факторы</i>	Влияние
Правительственное ограничение (цензура) в печатных СМИ Частое изменение налогов	Отрицательное влияние так правительство подвергает цензуре информацию в печатных СМИ, часто меняющиеся налоговые ставки приводят к увеличению расходов на производство.
Экономические факторы	
<i>Е-факторы</i>	Влияние
Уровень доходов населения Колебания уровня инфляции Динамика курса валюты	Отрицательное влияние, так как в связи с кризисом увеличился уровень безработицы, упали доходы населения, тем самым упал спрос на журналы и на рекламу. Рост инфляции увеличения приводит к росту уровня цен на оборудование, что уменьшает вероятность покупки новых устройств.
Социальные факторы	
<i>С-факторы</i>	Влияние
Численность населения Снижение интереса потребителей к газетному изданию.	Не оказывают никакого влияния на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», так как основными клиентами являются рекламодатели, и газета представлена и в интернете, и имеется приложение на сотовый телефон.

1	2
Технологические факторы	
<i>Т- факторы</i>	Влияние
Развитие новых интернет-технологий Усовершенствования технологического оборудования и процессов производства	Положительное влияние, так появление новых технологий привело к тому, что предприятия стали выпускать цветные газеты, тем самым привлекая к себе большое внимание потребителей. Это привлекает и рекламодателей, тем самым увеличивается спрос.

Таким образом, из проведенного анализа факторов внешней среды следует, что политические факторы оказывают отрицательное влияние на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», так как государство подвергает цензуре информацию в печатных СМИ, как и экономические факторы, которое проявляется в увеличение расходов на производство, снижение уровня доходов населения, рост цен. Положительное влияние оказывают технологические факторы, так как появление новых технологий способствует развитию и улучшению газетных изданий информационно-новостного издания «ПроГород», а также повышение спроса на газетные издания. Социально - демографические факторы не оказывают существенного влияния на развитие информационно-новостного издания «ПроГород» хоть и наблюдается снижение численности населения, но основными клиентами являются все же рекламодатели, и газета представлена и в интернете – это широкий охват аудитории.

Таким образом, результаты PEST-анализа дают возможность проанализировать внешнее окружение предприятия, и оценить текущую ситуацию, которая сложилась в коммерческой и в производственной деятельности предприятия.

2.2. Анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород»

Компания «ПроГород» осуществляет следующие виды деятельности СМИ в г. Пенза:

- Печатное издание газета «ПроГород»
- Интернет ресурс, сайт <https://progorod58.ru/>
- Печатный каталог «Под Ключ»

В которых есть как новости города, советы и заметки, так и реклама многих компаний и предприятий города Пенза: например, таких компаний, как «Экодом», «Аптека-Вита», Ветеринарная клиника «Кот и Пес», компании оказывающие ритуальные услуги и т.д.

Организационная структура ООО«ПроГород» представлена на рис. 2.3.

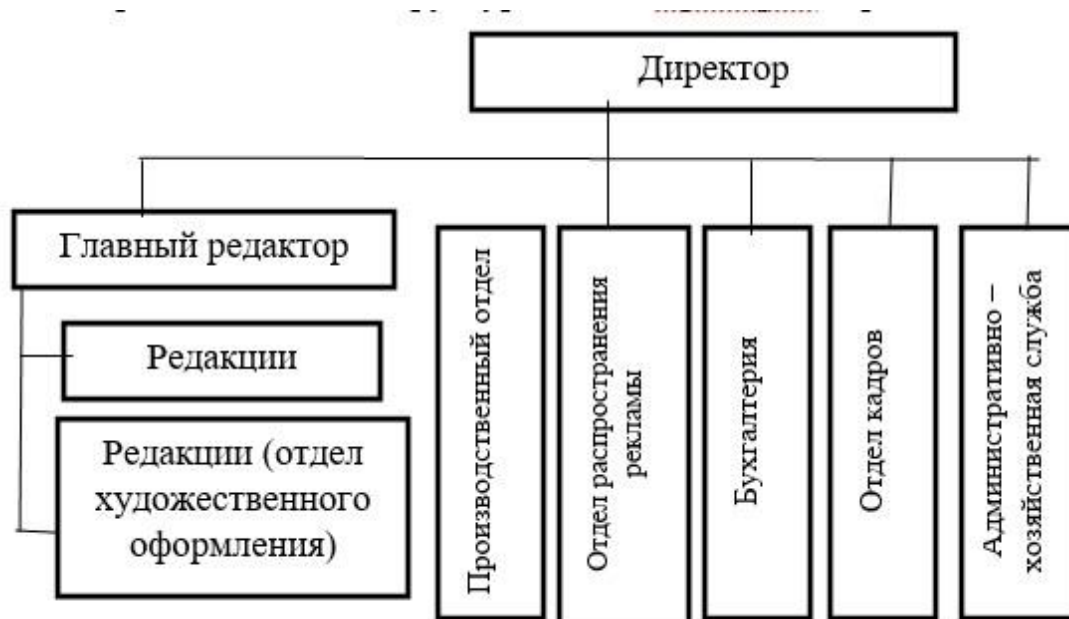


Рис.2.3. Организационная структура информационно-новостного издания «ПроГород»

Руководство и основные сотрудники:

Коммерческий директор и начальник отдела продаж –Липатова Анастасия Евгеньевна;

Главный редактор - Панина Анна Александровна;

Редактор художественного оформления - Лыско Маргарита Сергеевна;

Бухгалтер - Хмельнова Татьяна Андреевна;

Руководитель отдела кадров - Мусякова Наталья Олеговна;

Главный журналист - Орлова Лада Павловна; и др.

Издание газеты «ПроГород» - это одна из составляющих крупнейшего холдинга СМИ RNTI MediaGroup.

Главный офис холдинга расположен в городе Кирове. Имеет филиалы в Калининграде, Коми, Ярославле, Саранске, Нижнем Новгороде, Чувашии, Владимире, Пензе, Марий Эл, с управляющей компанией в г. Киров. Буквы R, N, T, I обозначают Радио, Печатные СМИ, Телевидение, Интернет, соответственно.

Тираж газеты в городе Пенза на 2018 год составляет 150000 тыс. экземпляров. В Республике Коми распространяется автомобильная газета «Формула 11», каталог «Под ключ Сыктывкар». С апреля 2011 года начал выходить каталог «Под ключ» в Йошкар-Оле. С сентября 2011 года в Йошкар-Оле появился каталог «Семья». Каталог «Семья» в 2011 году появился также в Казани. В 2009 году начали свою работу «Первый городской» телеканал и Радио «Максимум» в Калининграде.

В Пензе Издание «ПроГород» дало свое начало в 2010 г. и с тех пор благополучно развивается. На период 2018г. издание имеет тираж 150 тыс. экземпляров, а это значит, что газета приходит к 85% жителей нашего города

Издание не стоит на месте. Система работы с персоналом постоянно совершенствуется, оно ищет новые возможности повышения эффективности работы персонала. И хотя это не всегда легко, в «ПроГород» знают, что успех зависит от постоянных инноваций, которые и позволяют нам успевать делать шаг раньше наших конкурентов.

Издание «Про Город» известно не только в Пензенской области, но и в других регионах. Эта газета очень быстро завоевала доверие потребителей: «ПроГород» стала по-настоящему народной. «ПроГород» выходит на объемы продаж по рекламе 5,5 млн. руб. в год.

Партнеры ценят издание, за его надежность и соответствие современным стандартам качества рекламы. Задача издания проста: рассказывать людям главные новости недели, помогать советом, узнавать что-то новое. Компания растет и расширяет источники СМИ для наибольшего охвата аудитории и удовлетворения потребностей людей.

В рамках оценки конкурентных преимуществ организации следует провести анализ информационно-новостного издания «ПроГород» на основе модели 5 сил Портера.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.⁴⁴

Рассмотрим конкурентную среду по каждому фактору.

Первая сила. Внутриотраслевая конкуренция. Основными конкурентами компании в Пензе являются:

1. Наш город
2. Земляки Пенза
3. Наш дом

Однако каждое из изданий обладает своими особенностями и подчеркивает свое отличие от остальных. Отличием «ПроГород» от конкурентов является лояльная аудитория, так как эта газета присутствует на рынке уже большой период времени, а читатель привыкает к специфике подачи информации. Так же, в первую очередь газета - это источник надежной информации, поэтому акцент в объявлениях делается на точность и оперативность данных. Каждая из газет, несмотря на то, что они находятся на одном рынке, обладает своими особенностями и своей аудиторией, стараясь

⁴⁴ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - С. 125

переманивать читателей и клиентов при помощи маркетинговых уловок, лежащих в основе маркетинговой стратегии.

На основе таблицы 2.2 выделим основные конкурентные позиции «ПроГород» и оценим их в сравнении с другими изданиями. В качестве таковых выделим: квалификация персонала, бренд, ассортимент услуг, стоимость услуг, уровень подачи объявлений. Оценим преимущества по десятибалльной системе (исходим из того, что 10 баллов - сильное преимущество, 1 балл - низкое преимущество).

Таблица 2.3

Оценка конкурентной силы

Конкурентные силы	ПроГород	Наш город	Земляки Пенза	Наш дом
Бренд	10	10	8	6
Ассортимент услуг	9	9	6	5
Стоимость услуг	7	7	7	7
Квалификация персонала	10	10	9	9
Уровень подачи объявлений	10	9	7	7

На рисунке 2.4 представлен конкурентный профиль «ПроГород».

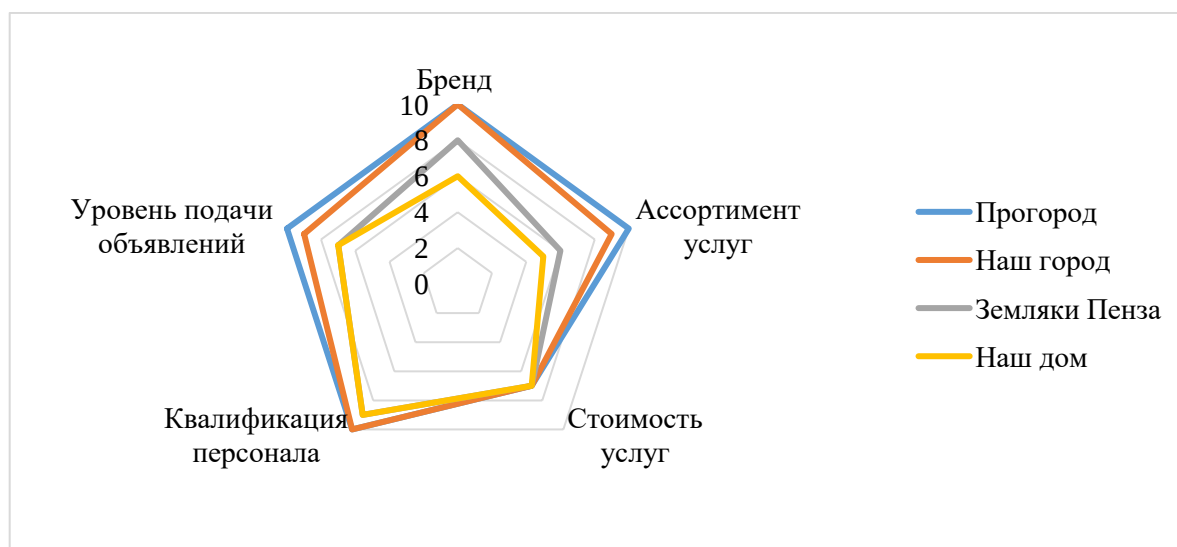


Рис. 2.4. Конкурентный профиль «ПроГород»

Анализ данных таблицы 2.3 и рисунка 2.4 показывает, что в большинстве выделенных преимуществ «ПроГород» превосходит своих конкурентов, а в

некоторых – отстает от них. Так, например, в хорошую оценку получает позиция Бренд (10 из 10 баллов), ассортимент услуг – 9 из 10 баллов, в то время как у конкурентов эти позиции меньше. Это дает отличные конкурентные преимущества на рынке и позволяет реализовывать практически беспрепятственно любые проекты организации, именно поэтому угроза влияния внутриотраслевой конкуренции существует, но у компании есть все основы для лидерства на данном рынке.

2. Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» и количества входных барьеров в отрасль. Здесь важны такие преимущества компании, как сильный бренд, репутация и доступ к надёжным источникам информации. Более того, существующие компании готовы оказать сопротивление, например, учитывая, что основным источником дохода в отрасли является реклама, уже присутствующие на рынке газеты способны снизить цены на эту услугу.⁴⁵

При этом барьеры входа на рынок достаточно низки или практически отсутствуют, поэтому угроза появления новых конкурентов в отрасли имеет высокое влияние на «ПроГород». С другой стороны, рынок является достаточно привлекательным, а «ПроГород» несколько лет назад удалось на нём закрепиться.

3. Рыночная власть покупателей. На данном рынке угроза влияния рыночной власти покупателей слабая. У компании есть постоянные клиенты и заказчики услуг. 500 компаний стали клиентами «ПроГород».

4. Рыночная власть поставщиков. На данном рынке поставщики имеют особо значение. Одной из отличительных черт газеты «ПроГород» является используемая для изготовления газеты бумага. Компания закупает её у единственного производителя, соответственно без ущерба для узнаваемости своего бренда, газета не может сменить поставщика. Кроме того, «ПроГород» зависят и от распространителей: сказывается небольшое количество местных

⁴⁵Бондаренко В. А. Анализ стратегии фирмы на примере ООО «Интерпроф» [Текст] / В. А.Бондаренко, О. Н.Миргородская, Н. В. Дудла // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - Т. 30. - С. 16.

сетей газетных киосков. Поэтому компания вынуждена соглашаться и на неудобные для неё условия.

5. Появление товаров-заменителей. Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Газета «ПроГород» является продуктом, к которому сложно подобрать подобный товар, но специализированные радио- и телепрограммы, и интернет могут служить источниками информации, с одной стороны, но они не являются совершенными заменителями, так как имеют совершенно иной формат, а также качество информации может серьёзно отличаться от требуемого, с другой – все наоборот. Преимуществом является то, что формат газеты доступен и онлайн. Поэтому угрозу со стороны товаров-заменителей можно считать несущественной.

На основании проведенного анализа составим таблицу, в которой будут обобщены результаты влияния факторов, модели 5 сил Портера на развитие компании информационно-новостного издания «ПроГород» (табл. 2.5.).

Таблица 2.5

Анализ влияния факторов модели 5 сил на деятельность информационно-новостного издания «ПроГород»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров заменителей	Низкий	Газета обладает уникальным предложением на рынке, представлена и формате онлайн.	Поддерживать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза внутренней конкуренция	Высокий	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Но у газеты есть преимущества относительно конкурентов	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск новых игроков, хоть и барьеры рынка низкие, но газета прочно закрепилась на данном рынке	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и совершенствовать уникальность услуг

1	2	3	4
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Основные клиенты компании, в данный момент- это различные рекламодатели	Постоянно следить за развитием компаний. Предлагать выгодные предложения.
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Нестабильность со стороны поставщиков	Введение переговоров о снижении цен.

По результатам анализа 5 сил Портера можно сказать, что большое влияние на развитие информационно-новостного издания «ПроГород» оказывает угроза со стороны поставщиков и конкурентов. Одним из главных конкурентных преимуществ является то, что газета обладает уникальным предложением на рынке и сможет проигнорировать своих конкурентов и иметь постоянных клиентов.

На основании проведенного исследования, в двух пунктах 2.1 и 2.2, в заключении составим SWOT-анализ.

Представленный в таблице 2.6. SWOT-анализ предприятия, позволяет отметить наиболее сильные конкурентные преимущества деятельности информационно-новостного издания «ПроГород» на рынке газетных изданий.

Таким образом, сильными сторонами и основными конкурентными преимуществами деятельности информационно-новостного издания «ПроГород» являются: широкий спектр публикаций, наличие собственного сайта и мобильного предложения, самый большой тираж, лидер по количеству читателей, наличие известного бренда.

Наиболее уязвимые и слабые стороны информационно-новостного издания «ПроГород»: размытость целевой аудитории, низкая рыночная доля, недостаточная эффективность работы с рекламодателями, большие издержки.

Таблица 2.6

Swot – анализ информационно-новостного издания «ПроГород»

	Возможности (О) 1.Ценовая доступность 2. Интернет-технологии (новый рынок сбыта) 2. Завладение аудиторией 3.Развитие новых интернет-технологий 6. Усовершенствования технологического оборудования и процессов производства	Угрозы (Т) 1.Снижение деловой активности и как следствие падение рекламных сборов 2.Рост стоимости производства за счет удорожания бумаги. 3.Высокая конкуренция. 4.Правительственное ограничение (цензура) в печатных СМИ 5.Частое изменение налогов 6.Динамика курса валюты 7.Снижение доходов населения 8.Колебания инфляции
Сильные стороны (S) 1. Широкий спектр публикаций 2. Наличие собственного сайта 3. Наличие мобильного приложения 4. Самый большой тираж 5. Лидер по количеству читателей 6. Сильный бренд	Сила и возможности: 1. Расширение ассортимента 2. разработка новой рекламной компании 3.совершенствование технологий производства 4. Необходимо вносить изменения, касающиеся предлагаемых услуг по качеству, сервису, цене.	Сила и угрозы: 1. усиление рекламной активности 2. снижение издержек за счет внедрения новых технологий 3. расширение границ рынка сбыта 4. активные продажи
Слабые стороны 1. Размытость целевой аудитории 2. Недостаточная эффективность работы с рекламодателями 3. большие издержки.	Слабость и возможность: 1. Поиск новых способов продвижение 2. Разработка новых целей и стратегии развития 3. повышение оперативности 4. расширение спектра	Слабость и угрозы: 1.крайний вариант - закрытие или продажа бизнеса 2.усиление активности в продажах, маркетинговой и рекламной политике 3.расширение границ рынка сбыта

Подводя итог представленному анализу можно отметить что, текущее стратегическое положение информационно-новостного издания «ПроГород»в целом может быть оценено как устойчивое. Основными конкурентами компании в Пензе являются: Наш город Земляки Пенза, Наш дом. Одно из главных конкурентных преимуществ издания – это уже имеющийся сильный бренд, наличие собственного сайта и мобильного предложения, самый большой тираж, лидер по количеству читателей и широкий спектр публикаций.

2.3. Оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород»

Стратегия— это комплексный план управления предприятием, который должен укрепить его конкурентные позиции на рынке, обеспечить координацию усилий для достижения поставленных целей, настроить персонал на выполнение каждодневных задач, результат решения которых станет залогом успеха в будущем.

Выбранный курс становится маяком в бурном море кризисов и подъемов экономики, помогает сплотить команду на выполнение единой задачи, избежать или минимизировать последствия подстерегающих впереди опасностей. Реализация стратегии развития направлена на укрепление конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Достижение стратегических показателей объема реализации и выпуска товарной продукции нацелены на сохранение лидерства в числе крупнейших предприятий

В рамках оценки стратегии развития предприятия был проведен анкетный опрос среди 40 сотрудников информационно-новостного издания «ПроГород» из них 88% женщин и 12% мужчин.

Возраст респондентов составляет: 26 – 30 лет – 34% респондентов, 31 – 35 лет – 27% респондентов; 36 – 40 лет – 18% респондентов. Это говорит о том, что средний возраст респондентов составляет 28 лет. Образование у респондентов в основном высшее (68%) и среднее специальное. Стаж работы в организации от 6 до 10 лет – 64%. В исследовании приняли участие руководители (12%) и специалисты (88%).

В результате проведенного исследования выяснились, стратегические цели организации 35% респондентов считают, что это - получение прибыли и поднятие имиджа, 55% респондентов - стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза, но других городов и 4% затрудняются ответить. Это говорит о том, что основная стратегическая цель - стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Стратегические цели организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Получение прибыли и поднятие имиджа.	14	35
Стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза, но других городов.	22	55
Другое	0	0
Затрудняются ответить.	4	10
Стратегические цели отсутствуют.	0	0
Итого	40	100

Следующий вопрос исследования помог оценить соответствие стратегических целей организации тенденциями развития внутренних и внешних возможностей по 5 – ой шкале, где 1 – низкое, 5 – высокое. Как выяснилось, 10% респондентов оценили на оценку «три», 50% респондентов на оценку «четыре» и 30% респондентов на оценку «пять». Таким образом, стратегических цели организации, частично соответствуют тенденциями развития внутренних и внешних возможностей, значит, нуждаются в изменениях (рис.2.5).

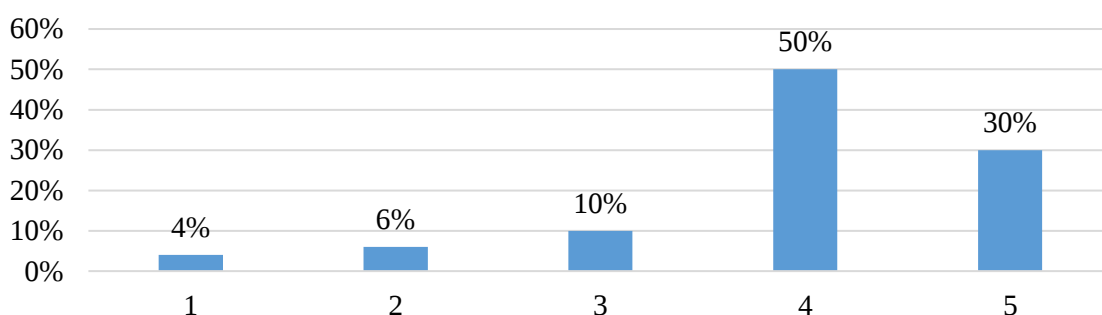


Рис. 2.5. Соответствие стратегических целей организации тенденциями развития внутренних и внешних возможностей

Результаты проведенного исследования показали, что в организации имеется миссия так, как считает 80% респондентов. Миссия газеты «ПроГород»: создание для каждого и совместно с каждым жителем города Пензы общественно значимой газеты, достоверно и объективно освещать все сферы жизнедеятельности города.

Благодаря полученным данным в процессе исследования выяснилось, что 61% респондентов считают, что стратегические цели соответствуют миссии организации, 12% - частично соответствуют и 27% респондентов считают, что не соответствует. Это говорит о том, что наблюдается соответствие между стратегической целью и миссией организации (рис. 2.6).

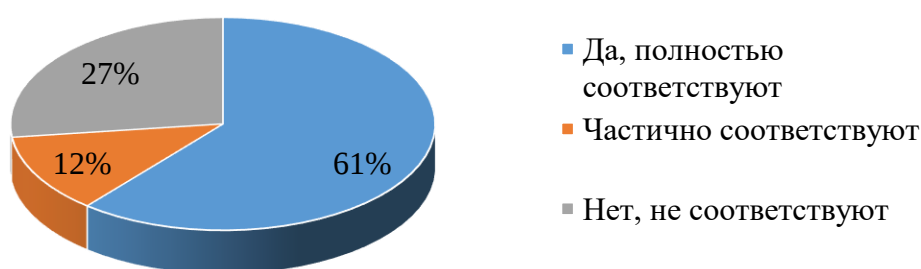


Рис. 2.6. Оценка соответствия стратегических целей миссии организации

Результаты проведенного исследования, говорят о наличии постоянного контроля уровня достижения целей в процессе реализации стратегии развития, так считают 52% респондентов, только 32% респондентов ответили, что контроль отсутствует. На рис.2.7 представлены основные сотрудники, входящие в систему стратегического управления – это руководители подразделений (12%) и генеральный директор (63%).

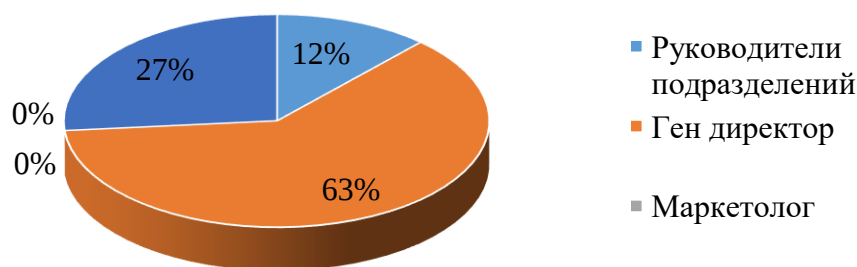


Рис. 2.7. Сотрудники, входящие в систему стратегического управления

Положительным в системе стратегического управления в организации является, то, что в организации наблюдается ответственность за реализацию стратегических действий, и за последовательностью и сроками выполнения

плановых заданий, так считают 80% респондентов и только 34% респондентов, считают, что перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды организации и 55% респондентов, что нет. Это говорит об отсутствие в организации методов углубленной диагностики факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов (рис. 2.8).

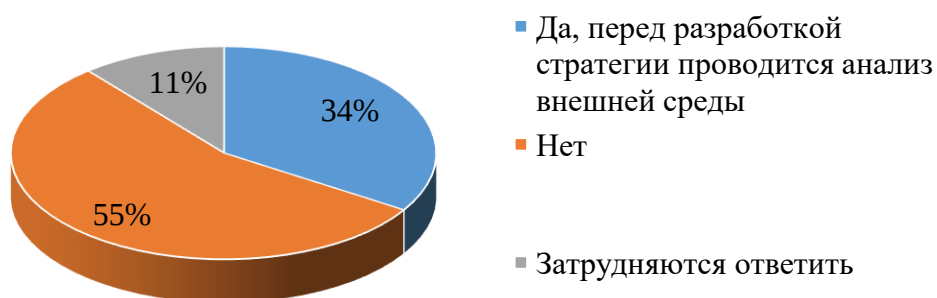


Рис. 2.8. Наличие в организации углубленной диагностики факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов

Результаты исследования показали, что сотрудники знают о существование стратегии развития предприятия, так как 72% респондентов отметили, что в организации имеется стратегия развития. Это факт является положительным, так как разработка стратегии развития предприятия происходит совместно с сотрудниками, а руководство стремится учесть мнение сотрудников при разработке стратегии развития организации (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Наличие в организации стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, имеется	30	72
Нет отсутствует	6	12
Затрудняются ответить	4	10
Итого	40	100

Сотрудники считают, что стратегией развития компании, должно заниматься специальное подразделение, отвечающие за развитие стратегического управления организацией, так считают 16% респондентов и генеральный директор – 54% и коммерческий директор -30%.

На основании представленных данных на рисунке 2.9 выяснилось, что стратегия развития предприятия рассчитана на 2 года – так считают 55%. Это говорит о том, что не эффективная.

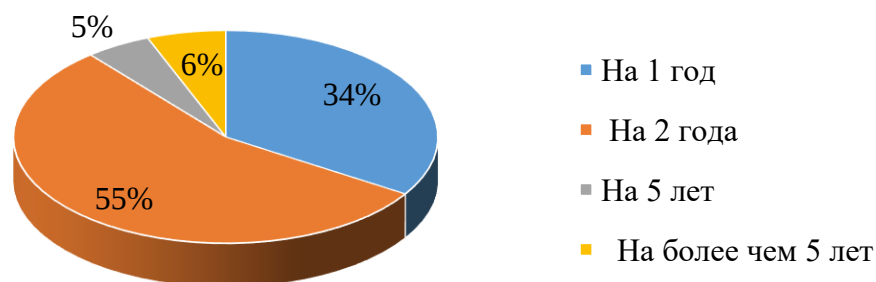


Рис. 2.9. Продолжительность стратегии

Результаты проведенного исследования показали, что существующая стратегия недостаточно гибкая и медленно адаптируется к изменениям внешней среды, так считают 65% респондентов, только 25% респондентов отметили, что стратегия развития достаточно гибкая (табл. 2.9). Это говорит, о том, что стратегия развития нуждается в пересмотре.

Таблица 2.9

Оценка гибкости стратегии развития организации относительно изменений внешней среды

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, достаточно гибкая	10	25
Нет, не гибкая	26	65
Затрудняются ответить	4	10
Итого	40	100

Исследование показало, что основными преимуществами стратегии развития компании являются: реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию – 88% и стратегия организации строится на существующих силах, навыках и возможностях – 34%. а недостатками: это ограничена область применения стратегии – 90%. Это может, являться отрицательным для стратегии развития предприятия (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Основные достоинства и недостатки стратегии развития предприятия, %

Только 40% респондентов считают эффективной существующую стратегию развития предприятия. Это говорит о том, что существующая стратегия развития предприятия нуждается в пересмотре, так как мало сотрудников предприятия считают ее эффективной.

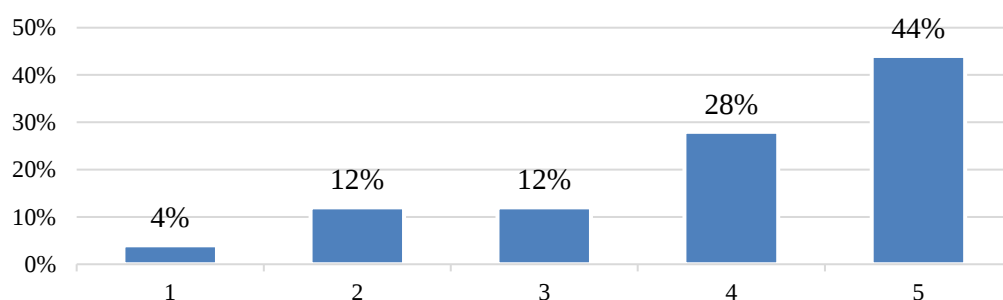


Рис. 2.11. Оценка эффективности стратегии развития предприятия, по 5-балльной шкале %

По результатам проведенного исследования выяснилось, что стратегия развития организации достаточно часто пересматривается, так 52% респондентов ответили, что стратегия развития пересматривается два раза в год.

Таблица 2.10

Частота пересмотра стратегии развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Один раз в год	4	10
Два раза в год	20	52
Один раз в два года	6	12
По необходимости	10	26
Итого	40	100

Из проведенного исследования выяснилось, что 63% респондентов считают, что существующая стратегия развития устарела, 12% респондентов считают, что существующая стратегия развития не эффективна и 20% респондентов считают, что нет, стратегия эффективна. Это говорит о том, что стратегия развития нуждается в корректировке. Положительным является, то, что со стратегией развития знакомы все сотрудники организации, так считают 61% респондентов.

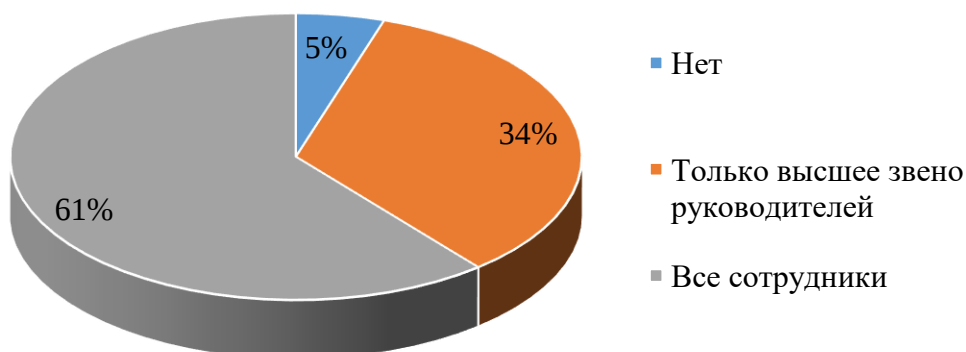


Рис. 2.12. Наличие знакомства сотрудников со стратегией развития организации

Результаты исследования показали, что 24% респондентов считают, что стратегия развития предприятия имеет преимущество над стратегией конкурентов. Таким образом, можно сказать стратегия компании имеет слабое преимущество над стратегией развития конкурентов (рис. 2. 13).

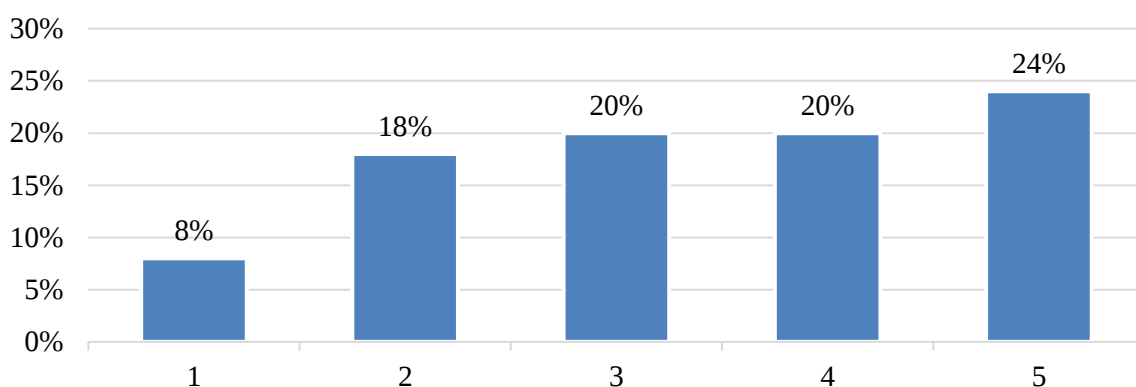


Рис. 2.13. Оценка степени преимущества стратегии развития предприятия над стратегией конкурентов по 5 шкале, %

Респонденты полностью согласны с такими утверждениями как: я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании – так считают 64% респондентов, и я знаком со стратегий развития компании и четко ее понимаю – 88%, а также 58% респондентов знакомы с механизмом реализации стратегии развития предприятия компании и 46% согласны с предпринимаемыми мерами реализации стратегии развития предприятия. Более подробно данные представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Аспекты, характеризующие стратегию развития предприятия

	Кол-во ответов (ч)					Кол-во ответов (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Я знаком(-а) со стратегией развития компании, четко ее понимаю	0	0	0	6	34	0	0	0	12	88
Я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании	0	0	0	18	22	0	0	0	36	64
Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития компании	0	0	5	11	24	0	0	10	32	58
Я согласен (-а) с предпринимаемыми мерами по реализации стратегии развития компании	0	6	6	13	15	0	12	12	30	46

Таким образом, на основании проведенного исследования среди сотрудников, выявим основные достоинства и недостатки существующей

стратегии развития компании. К достоинствам можно отнести, то что: сотрудники компании знают о существовании стратегии развития предприятия. Реализация существующей стратегии приносит существенный доход предприятию, а также стратегия развития предприятия учитывает интересы сотрудников.

Недостатками существующей стратегии развития предприятия являются, то, что ограничена область применения стратегии развития предприятия, существующая стратегия развития предприятия нуждается в пересмотре, так как старая устарела, и не соответствует требованиям внешней среды и только 40% респондентов считают эффективной существующую стратегию развития предприятия; и 24% респондентов считают, что стратегия развития предприятия имеет преимущество над стратегией конкурентов. Стратегия развития компании рассчитана на 2 года.

Стратегическим управлением в организации занимаются генеральный директор. Основная стратегическая цель - это стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза, и она полностью соответствует миссии и возможностям организации, в «ПроГород» осуществляется контроль за реализацией целей, но отсутствует метод углубленной диагностики факторов прямого и косвенного действия.

Выводы по 2 главе.

1) Проведена оценка влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород», в результате которой выяснилось, что политические факторы оказывают отрицательное влияние на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», как и экономические факторы, которое проявляется увеличение расходов на производство. Положительное влияние оказывают технологические факторы, так как появление новых технологий способствует развитию и улучшению газетных изданий информационно-новостного издания «ПроГород», а также повышение спроса среди рекламных изданий.

Социально - демографические факторы не оказывают существенного влияния на развитие информационно-новостного издания «ПроГород».

2) Проведен анализ конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород», в рамках которого был проведен Swot-анализ по результатам которого выяснилось основные конкурентные преимущества – это уже имеющийся сильный бренд, наличие собственного сайта и мобильного предложения, самый большой тираж, лидер по количеству читателей и широкий спектр публикаций. Основными конкурентами компании в Пензе являются: Наш город, Земляки Пенза, Наш дом.

3) Проведена оценка эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород». Как выяснилось 72% сотрудников компании, знают о существовании стратегии развития предприятия и принимают участие в ее разработке. Но существующая стратегия развития не эффективна так, как ограничена область применения стратегии развития предприятия, 63% респондентов считают, что, существующая стратегия развития предприятия нуждается в пересмотре, так как старая устарела, и не соответствует требованиям внешней среды. Стратегия развития компании рассчитана на 2 года.

Стратегическим управлением в организации занимаются генеральный директор (63%). Основная стратегическая цель - это стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза (55%), и она полностью соответствует миссии (61%) и возможностям организации (50%), в «ПроГород» осуществляется контроль за реализацией целей (80%), но отсутствуют методы углубленной диагностики факторов прямого и косвенного действия (55%).

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА (НА ПРИМЕРЕ ИНФОРМАЦИОННО-НОВОСТНОГО ИЗДАНИЯ «ПРОГОРОД»)

3.1. Стратегические направления развития информационно-новостного издания «ПроГород»

Стратегия любого печатного издания - это совокупность проектов, продукты которых направлены на привлечение внимания к изданию, на поддержание лояльности у постоянных читателей, на повышение узнаваемости и авторитета издания.⁴⁶

Миссия, к которой надо стремиться информационно-новостного издания «ПроГород» – это обеспечение высококачественной и конкурентоспособной типографической и полиграфической продукцией потребителей рынка города».

При выборе стратегии развития предприятия нами был учтен и тот факт, что доля выручки от продажи газеты составляет лишь 5 % в общей доле дохода некоммерческого партнерства, остальную часть дохода составляет выручка от размещения рекламы рекламодателями.

Проанализировав все перечисленные выше обстоятельства, можно отметить, что самая эффективная стратегия роста - делать газету для читателей, наиболее интересных рекламодателям. Отвечать ключевым требованиям рекламодателя, обеспечивать ему канал доступа к своим читателям - значит создавать самые благоприятные условия для развития газеты - реализации всех ее проектов.

Для того, чтобы устранить слабые стороны информационно-новостного издания «ПроГород» и минимизировать последствия угроз мы предлагаем избрать стратегию концентрированного роста, при которой «ПроГород» будет

⁴⁶ Бойко А. А., Белокова К. И. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса // Вестник СибГАУ. -2012. - №3 (43) -С.142.

пытаться улучшить свой продукт, не меняя при этом отрасли. При этом будет наблюдаться сразу несколько стратегий: стратегия развития продукта и функциональная стратегия, ориентированная на внутреннюю среду, а именно структурного построения.

Руководству редакции в качестве ценовой стратегии стратегию средних цен, так как она является оптимальной в условиях неценовой конкуренции и дает возможность получать справедливую прибыль на вложенный капитал.

Независимо от качества разработки целей, стратегии неизбежные изменения внешней ситуации вызовут необходимость внесения изменений в разработанные документы. Поэтому для реализации выбранной стратегии потребуется коррекция результатов стратегического планирования. Для этого необходимо создание на предприятии специальной постоянной рабочей группы, цели которой:⁴⁷

- отслеживать соответствие разработанных целей, стратегии и промышленной политики, изменившейся внутренней и внешней ситуации компании;

- при возникновении необходимости внести изменения в стратегические документы деятельности компании, организовать работу по разработке и реализации этих изменений.

Основные стратегические направления развития газеты.

- Развивать электронную рассылку газеты (тем самым увеличиваться подписка, но не тратиться средства на печать и доставку);

- Провести ребрендинг газеты (обновить дизайн верстки, добавить цвет, для начала на первую и последнюю полосу, в последствии всю);

- Поменять формат подачи материала, скорость и оперативность выхода материала, размещение не по размеру, а по структуре. (Активно использовать плейсмент при размещении рекламы);

- Оптимизировать расходы на доставку;

⁴⁷Козырь В.Е. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика [Текст] /В.Е. Козырь // Проблемы экономики и менеджмента. - № 6. - 2015. – С. 18.

– Провести оптимизацию коллектива путем сокращения неэффективных сотрудников и внедрение новых отделов.

Для реализации предложенных стратегических управлений можно предложить осуществить следующие мероприятия по модернизации информационно-новостного издания «ПроГород».

В первую очередь, для повышения качества продукции и усовершенствования организационной структуры предлагается внедрить отдел технического и стратегического контроля, который будет подчиняться непосредственно директору редакции. Данный участок будет заниматься входным контролем: качества бумаги и картона; переплетных тканей; качества клеев; качества печатных красок; качества фотопленки, а также выдавать заключение о качестве материалов. Все это происходит по определенным параметрам.⁴⁸

Таким образом, новую организационную структуру можно представить в следующем виде, рисунок 3.1.

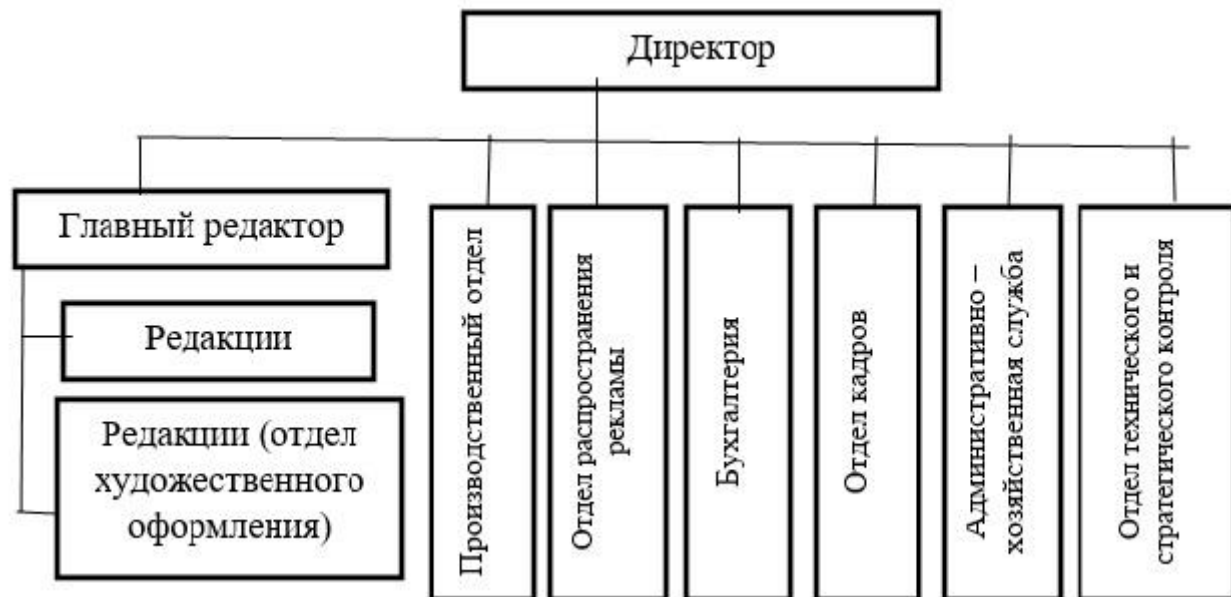


Рис. 3.1. Новая Организационная структура информационно-новостного издания «ПроГород»

⁴⁸Козырь В.Е. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика [Текст] /В.Е. Козырь // Проблемы экономики и менеджмента. - № 6. - 2015. – С. 18.

Направление «Стратегический контроль» будет заниматься реализацией стратегии развития предприятия, изучим рынка, проведение анализа конкурентов предприятия, заниматься электронной рассылкой газеты по потребителям, проводить ребрендинг газеты. Конечно, для данного отдела необходимо привлечение квалифицированных кадров в области контроля качества, и стратегического развития предприятия.⁴⁹

Вторым мероприятием для реализации стратегических направлений развития газеты будет внедрение новых технологий и закупка нового оборудования, так как сейчас печать тиража газеты происходит не самостоятельно, а в типографии, для повышения качества печати предлагается перейти на самостоятельную печать.

В частности, предлагается закупить четырехкрасочную машину планетарного типа с технологией DI (DirectImaging) для цифровой печати. Она состоит из печатного цилиндра четырехкратного диаметра с расположенными по окружности формными и офсетными цилиндрами. Все четыре краски переносятся последовательно одна за другой с точным совмещением на печатный лист, который удерживается захватами. Предпочтение ей вызвано тем, что для нее требуются значительно небольшие производственные площади, что облегчает ее установку и обеспечивает удобный доступ к ней. Максимальная скорость печати составляет 10000 оттисков в час. Данная машина обеспечит высокую производительность труда, даст возможность изготавливать большие тиражи печатной продукции.⁵⁰

В первые годы будет самостоятельно печататься только 50 тыс. газет в неделю (общий тираж 150 тыс. газет в неделю) и в течение трех лет информационно-новостное издания «ПроГород» сможет перейти на собственную печать.

⁴⁹ К вопросу о технологии цифровой печати [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://compuart.ru/article/23708>(дата обращения 01.02.2019)

⁵⁰ К вопросу о технологии цифровой печати [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://compuart.ru/article/23708>(дата обращения 01.02.2019)

На рис. 3.2 показана четырехкрасочная машина планетарного типа с технологией DI (DirectImaging) для цифровой печати.

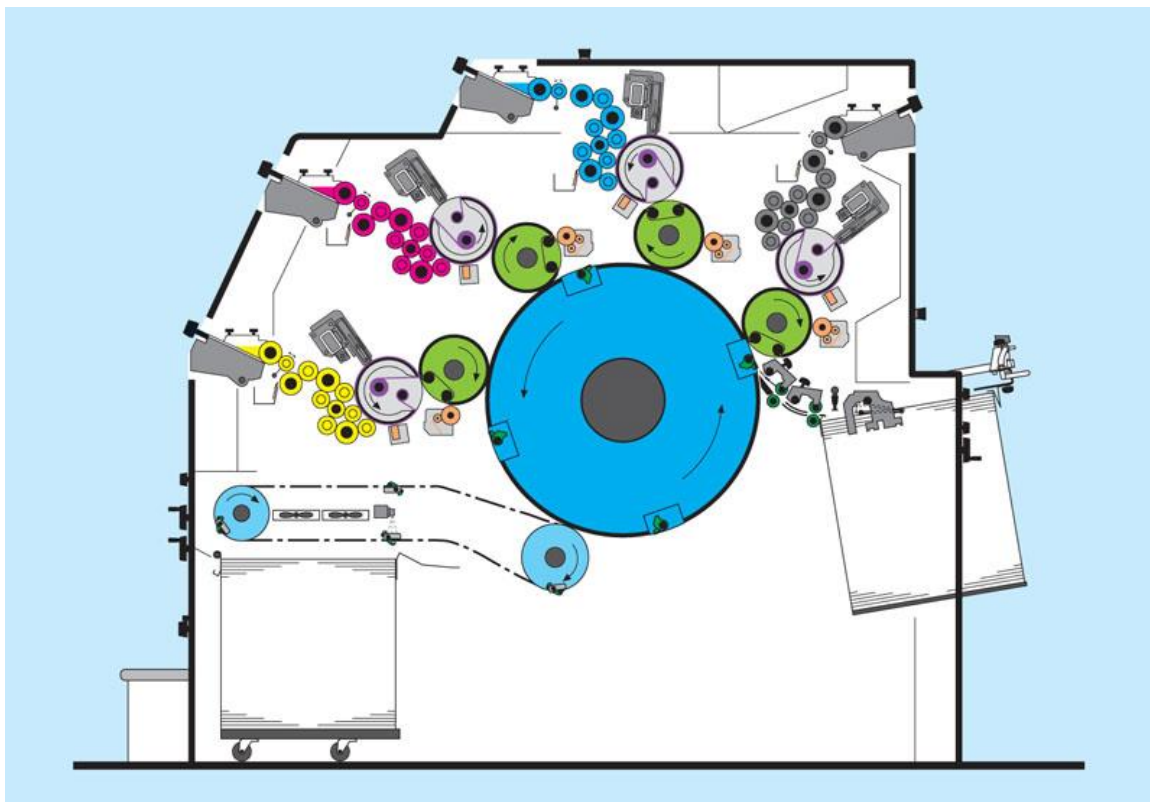


Рис. 3.2. Схема четырехкрасочной машины планетарного типа с технологией DI (DirectImaging) для цифровой печати.⁵¹

Для эффективной работы редакции решающее значение будет иметь структура размещения производства. Важным требованием будет оптимальный материальный поток. Наряду с оптимальным потоком материалов для рационализации структуры решающее значение имеет подход к использованию мощностей. Следует стремиться к оптимальной загрузке печатных машин и другого оборудования. Конечно же, необходимо перед покупкой нового оборудования распланировать пространство.⁵²

Также предлагается внедрить технологию бесконтактной печати, благодаря которым можно получить печатные системы разной архитектуры,

⁵¹Пушкина Е. Ю. Современное состояние и будущее печатных средств массовой информации [Текст] / Е. Ю. Пушкина // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 411.

⁵²К вопросу о технологии цифровой печати [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://compuart.ru/article/23708>(дата обращения 01.02.2018)

которые позволяют производить в линии весь спектр печатной продукции. При этом важно отметить, что при бесконтактной печати оттиск после печати получается сухим благодаря мгновенному закреплению тонера. Возможна немедленная его дальнейшая отделка в линии без промежуточного хранения.

Технологии «Компьютер - печать» не требуют изготовления печатной формы. На рис. 3.3 изображена печатная секция такой цифровой печатной системы. Система управляется растровым процессором (RIP).⁵³

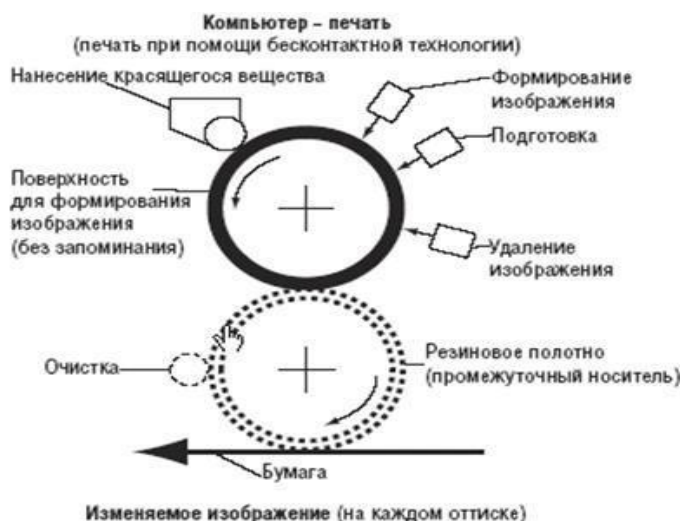


Рис. 3.2. Схема печатной секции, работающей по бесконтактной технологии «Компьютер-печать»

Печать производится с использованием поверхности для формирования изображения - цилиндра с нанесенным фотополупроводниковым слоем (фоторецептором).

Под воздействием света и нанесении тонера на поверхности цилиндра возникает изображение, переносимое затем на бумагу. После визуализации скрытого изображения красящим веществом, оно переносится на бумагу либо непосредственно, либо через промежуточный носитель (например, обрезиненный цилиндр).⁵⁴

⁵³Нечитайло А.А. Технология печатных процессов: учеб. / А.А. Нечитайло, Н.Т. Тихонов, Е.В. Шокова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2013. – С. 80.

⁵⁴Нечитайло А.А. Технология печатных процессов: учеб. / А.А. Нечитайло, Н.Т. Тихонов, Е.В. Шокова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2013. – С. 81.

Таким образом, благодаря внедрению нового отдела реализуется стратегия развития предприятия – это стратегия роста, и развивать электронную рассылку газеты, и повысится качество газеты. Путем внедрения новых технологий благодаря новому оборудованию можно развить ассортимент продукции, провести ребрединг газеты, поменять формат подачи материала, оптимизировать расходы на доставку и персонал, что будет способствовать повышению рентабельности производства.

3.2. Стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород»

Для реализации мероприятий, направленных на развитие информационно-новостного издания «ПроГород» разработаем организационный план внедрения предложений (табл. 3.1).

План мероприятий по реализации стратегических направлений деятельности информационно-новостного издания «ПроГород» разрабатывается на основе положений стратегии на период реализации стратегии с учетом основных направлений деятельности.⁵⁵

План мероприятий закрепляет обязательства директора редакции перед сотрудниками газеты и представляет собой систему действий структурных подразделений, в том числе структурных подразделений. План мероприятий содержит совокупность мероприятий и проектов (программ), увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам реализации, направленных на достижение долгосрочных целей стратегии.⁵⁶

Корректировка плана мероприятий по реализации стратегии информационно-новостного издания «ПроГород» осуществляется по решению директора.

⁵⁵ Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата [Текст] / М. Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - С. 67

⁵⁶ Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата [Текст] / М. Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. –С. 68

Таблица 3.1

**Стратегический план реализации мероприятий по развитию
информационно-новостного издания «ПроГород»**

№ п/п	Наименование предложения	Ответственное лицо	Сроки выполнения	Результат
1.	Изменение структуры управления предприятия, внедрение отдела стратегического и технического контроля	Директор Отдел кадров Бухгалтерия	3 месяца	Увеличение выручки от реализации на 5%
1.1	Подготовка необходимых документов для проведения реорганизации: Должностные инструкции Приказы о переводе Штатное расписание Приказ об утверждении штатного расписания	Отдел кадров		
1.2	Составление служебной записки для согласования штатного расписания с главным бухгалтером	Отдел кадров		
1.4	Согласование штатного расписания с бухгалтерией, служебной записки, документов.	Главный бухгалтер		
1.6	Информирование персонала о предстоящих организационных изменениях	Отдел кадров		
1.7	Поиск новых работников двух человек, остальных работников подготовка к перемещению должности или к обучению.	Отдел кадров		
2	Провести ребрендинг газеты (обновить дизайн верстки, добавить цвет, для начала на первую и последнюю полосу, в последствии всю)	Отдел кадров, генеральный директор, бухгалтер, менеджер по рекламе	2 года	Увеличение выручки от реализации на 8%
2.1	Закупка нового оборудования - четырехкрасочной машины планетарного типа с технологией DI (DirectImaging)	Директор Бухгалтерия Производственный отдел		
2.2	Внедрение технологии бесконтактной печати	Директор Бухгалтерия Производственный отдел		

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5
3.	Оптимизировать расходы на доставку, путем развития электронной рассылки	Отдел кадров, генеральный директор, бухгалтер, Отдел распространения рекламы	1 месяц	Увеличение выручки от реализации на 3%
4.	Реализация стратегии развития	Отдел кадров, генеральный директор, бухгалтер, менеджер по рекламе	5 месяцев	Увеличение выручки от реализации на 2%
4.1	Реализация стратегического управления			
Общий результат предложенных мероприятий	Увеличение выручки на 20%			

Рассмотрим подробно затраты на реализацию предложенных выше мероприятий.

1) Изменение структуры управления предприятия, внедрение отдела стратегического и технического контроля.

Основные статьи затрат – это денежные ресурсы и человеческие ресурсы. Денежные затраты на поиск и принятие 2 сотрудников и затраты на обучение персонала. Затраты на оплату труда специалиста по обучению персонала рассчитаем по формуле:⁵⁷

$$З_{з/п} = Зс * n * 12 \text{ месяцев}, \quad (3.1)$$

где $З_{з/п}$ - затраты на специалиста по обучению персонала., тыс. руб.;

$Зс$ - зарплата специалиста по обучению персонала., тыс. руб.;

n -количество сотрудников отдела, чел.

⁵⁷Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. –С. 134

Согласно штатному расписанию зарплата двух новых работников равна 15000 руб.

$$З_{з/п} = 15\,000 * 2 \text{ чел.} * 12 \text{ месяцев} = 360\,000 \text{ р.}$$

Рассчитаем страховые взносы, уплачиваемые за сотрудника:

$$СВ = ПФ + ФСС + ФФОМС + ТФОМС, \quad (3.2)$$

где СВ - страховые взносы;

ПФ - Отчисления в Пенсионный фонд (26%);

ФСС - Отчисления в Фонд социального страхования (2,9%);

ФФОМС - Отчисления в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (3,1 %);

ТФОМС - Отчисления в Территориальный фонд обязательного медицинского страхования (2%).

Процент страховых взносов составляет:

$$26\% + 2,9\% + 3,1\% + 2\% = 34\%$$

$$СВ = 216\,000 * 0,34 = 73\,440 \text{ руб.}$$

Итак, рассчитаем затраты на оплату труда сотрудников:

$$З_{от} = З_{з/п} + СВ, \quad (3.3)$$

$$З_{от} = 360\,000 + 73\,440 = 433\,440 \text{ в год (18060 руб. в месяц)}$$

Рассчитаем расходы на организацию рабочих мест (табл.3.4).

Общая сумма затрат на двух сотрудников составляет = 433400 + 64 000 = 497400р.

Таблица 3. 2

Расходы на организацию рабочих мест

Наименование	Цена, руб.	Количество	Сумма, руб.
Мебель			
Рабочие столы	1500	2 шт.	3000
Кресло	1500	2 шт.	3000
Компьютерная техника			
Профессиональный компьютер	50000	1 шт.	50000
Лазерный принтер	2000	2 шт.	4000
Офисная техника			
Телефонный аппарат	2000	2 шт.	4000
Итого			64 000

Затраты на обучение сотрудников составляют 104 000 руб., сюда входят командировочные расходы и затраты на оплату обучения.

Таблица 3.3

Программа тренингов для сотрудников

Название тренинга	Место обучения	Продолжительность обучения	Стоимость обучения
Тренинг «Стратегическое управление предприятием»	Санкт-Петербург. Школа по обучению менеджеров	28-29 июля, 2019	6000*4 сотрудника = 24000
Тренинг «Разработка стратегии развития предприятия»	Российская школа управления, г. Москва	16 августа 2019г.	7500* 5 сотрудников = 30000
Тренинг «По работе с новым оборудованием»	В газету приглашается тренера по обучению персонала	29 сентября 2019	15000
Тренинг по оценке качества газеты	В газету приглашается тренера по обучению персонала	3 декабря	35000
Итого:			104 000

2. Провести ребрендинг газеты (обновить дизайн верстки, добавить цвет, для начала на первую и последнюю полосу, в последствии всю).

Денежные ресурсы предполагают закупка нового оборудования - четырехкрасочной машины планетарного типа с технологией DI (DirectImaging) и затраты на внедрение технологии бесконтактной печати.

Стоимость оборудования составляет 1 050 000 руб.

Арендная плата на отдельных печатных цех – 20000 руб. в месяц = 240 000 рублей в год.

Затраты на новых работников = 240000 руб.

Остальные мероприятия такие как: оптимизация расходов на доставку, путем развития электронной рассылки и развитие стратегии роста – возможно с помощью человеческих ресурсов.

Таким образом, план мероприятий по реализации стратегических направлений деятельности информационно-новостного издания «ПроГород»

включает в себя способы реализации предложенных стратегических направлений развития информационно-новостного издания, сроки его внедрения (2 года 9 месяцев), ответственных лиц за реализации данного плана и прогноз увеличение выручки на 20% связи с его реализации. Сумма затрат составляет = 2131 400рублей.

3.3. Оценка эффективности стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород»

Целью совершенствования стратегии развития является повышение эффективности деятельности информационно-новостного издания «ПроГород». Для этого необходимо не просто разработать рекомендации, а оценить их эффективность.⁵⁸

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо представить сводную таблицу затрат на реализацию проекта таблица 3.4.

Таблица 3.4.

Затраты на осуществление рекомендаций

Мероприятия	Затраты
1.Изменение структуры управления предприятия, внедрение отдела стратегического и технического контроля	497400 Включают в себя затраты на заработную плату 2 сотрудников, организацию рабочих мест. Затраты на обучение персонала - 104 000 руб.
2.Провести ребрендинг газеты (обновить дизайн верстки, добавить цвет, для начала на первую и последнюю полосу, в последствии всю).	1 050 000 Включают в себя затраты на покупку четырехкрасочной машины планетарного типа с технологией DI (DirectImaging) и затраты на внедрение технологии бесконтактной печати, остальное человеческие ресурсы. Затраты на аренду – 240 000р. Затраты на персонал – 240 000р.
3.Оптимизация расходов на доставку, путем развития электронной рассылки	Человеческие ресурсы
4. Реализация стратегического управления и развитие стратегии компании	Человеческие ресурсы
Итого	2131400

⁵⁸ Бурцев Ю. А. Некоторые методические подходы к оценке стратегии роста эффективности промышленного производства [Текст] /Ю. А. Бурцев // ТДР. - 2014. - №S6- С.3.

Таким образом, общая сумма затрат на проведение данных мероприятий = 2131400руб.

Мероприятие можно считать эффективным, если результаты превышают затраты, т.е. прирост прибыли за счет предлагаемых мероприятий больше затрат на их проведение. Тогда можно определить абсолютное значение эффекта от мероприятий по формуле.⁵⁹

$$\mathcal{E} = \Delta P - Z, \quad (3.4)$$

где P – результаты (прирост прибыли) руб.;

Z – затраты, руб.

Поскольку уровень вовлеченности персонала в процесс разработки стратегии развития предприятия чрезвычайно низок, то можно предположить, что в случае использования предложенных выше мероприятий, вовлеченность возрастет на 50 %, и, как следствие, произойдет 20%-е увеличение прибыли, т.е. ее 1071286 прирост составит тыс. рублей

$$\mathcal{E} = 6427716 - 2131\,400 = 429\,6316 \text{ руб.}$$

То есть эффект от внедрения мероприятий составит 1 071 286 руб. Чистая прибыль составит = 429 6316 рублей

Для оценки экономической эффективности необходимо соотнести прирост затрат (ΔZ) с приростом выручки (ΔB). Формула экономической эффективности имеет следующий вид:

$$\mathcal{E} = (\Delta B / \Delta Z) * 100\% \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}$ – показатель экономической эффективности;

ΔZ – прирост затрат;

ΔB – прирост выручки.

Общий доход от вложений = 429 6316 рублей

Прирост затрат = 2131 400рублей.

$$\mathcal{E} = (429\,6316 / 2131\,400) * 100\% = 201,57\%$$

⁵⁹Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – С.123.

Таким образом, эффективность от совершенствования стратегии развития больше 100% то рекомендации эффективны.

Рассчитаем рентабельность инвестиций. Определим рентабельность с помощью показателя ROI (ReturnOfInvestment, Возврат Инвестиций)⁶⁰

$$ROI_M = (\text{Общий доход от вложений} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%, \quad (3.3)$$

Общий доход от вложений – 429 6316 рублей

$$ROI_M = \frac{429\,6316 - 2131\,400}{2131\,400} = 101,57\%$$

В том случае, если $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения программы положительный, если $ROI < 100\%$, то предложенный план мероприятий является нерентабельным.⁶¹

Так как в данном случае $ROI > 100\%$, то эффект от внедрения данных рекомендаций положителен.

Таким образом, в рамках реализации предложенных мероприятий наблюдается экономический эффект, который выражается в том, что повысится выручка на 20%. То есть эффект от внедрения мероприятий составит 1 071 286 руб. Чистая прибыль составит = 4296316 рублей. Данные мероприятия эффективны так как в данном случае $ROI > 100\%$.

Выводы по 3 главе:

1) Определены стратегические направления развития информационно-новостного издания «ПроГород», к ним относятся: развитие электронной рассылки газеты, изменение формата подачи материала, проведение ребрендинга газеты, оптимизация расходов на доставку и персонал. Для реализации данных направлений нужно провести следующие мероприятия – это внедрение отдела технического и стратегического контроля и закупка нового оборудования для печати.

⁶⁰Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248 с. – с. 142

⁶¹Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации; пер. с англ. [Текст]: Учебник/ Т. Амблер. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248с. - с.143.

2) Разработан стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород». Предложенный план поможет поэтапно реализовать изменения в стратегии развития предприятия и ее стратегических направлений, по итогам реализации данного плана мероприятий будет увеличение выручки на 20%, изменение численности персонала, сокращение затрат. Сумма затрат составляет = 1651 400 рублей.

3) Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий эффект от внедрения мероприятий составит 1 071 286 руб. Чистая прибыль составит = 4296316 рублей. Данные мероприятия эффективны так как в данном случае $ROI > 100\%$.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам проведенного исследования можно сделать ряд практических и теоретических выводов.

1) Стратегия развития инновационного проекта - это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода проекта из старого положения в новое состояние на основе внедрения инноваций - технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных - и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг.

Основные виды стратегии инновационного проекта – это наступательная, оборонительная, поглощающая, имитационная, промежуточная.

2) Можно выделить следующие этапы разработки стратегии развития инновационного проекта: выработка миссии организации, формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели, анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз и оценка развития инновационного проекта и диагностика конкурентного положения бизнеса, обоснованный выбор направлений стратегии развития инновационного проекта, соотнесённой с выбранной целью, реализация стратегии развития инновационного проекта, корректировка стратегии развития инновационного проекта.

3) Методика исследования включает в себя 3 этапа исследования:

1 этап. Изучение теоретических и методических подходов к разработке стратегии развития инновационного проекта.

2 этап. Анализ стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «Прогород»).

3 этап. Разработка рекомендаций по формированию стратегии развития инновационного проекта (на примере информационно-новостного издания «ПроГород»).

4) В результате оценки влияния факторов внешней среды на состояние и перспективы развития информационно-новостного издания «ПроГород», выяснилось, что политические факторы оказывают отрицательное влияние на развитие информационно-новостного издания «ПроГород», как и экономические факторы, которое проявляется увеличение расходов на производство. Положительное влияние оказывают технологические факторы, так как появление новых технологий способствует развитию и улучшению газетных изданий информационно-новостного издания «ПроГород», а также повышение спроса среди рекламных изданий.

Социально - демографические факторы не оказывают существенного влияния на развитие информационно-новостного издания «ПроГород».

5) В результате анализа конкурентных преимуществ информационно-новостного издания «ПроГород», выяснилось основные конкурентные преимущества – это уже имеющийся сильный бренд, наличие собственного сайта и мобильного предложения, самый большой тираж, лидер по количеству читателей и широкий спектр публикаций. Основными конкурентами компании в Пензе являются: Наш город Земляки Пенза, Наш дом.

6) В результате оценки эффективности существующей стратегии развития информационно-новостного издания «ПроГород» выяснилось, что 72% сотрудников компании, знают о существовании стратегии развития предприятия и принимают участие в ее разработке. Но существующая стратегия развития не эффективна так, как ограничена область применения стратегии развития предприятия, 63% респондентов считают, что, существующая стратегия развития предприятия нуждается в пересмотре, так как старая устарела, и не соответствует требованиям внешней среды. Стратегия развития компании рассчитана на 2 года.

Стратегическим управлением в организации занимаются генеральный директор (63%). Основная стратегическая цель - это стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза (55%), и она полностью соответствует миссии (61%) и возможностям организации (50%), в

«ПроГород» осуществляется контроль за реализацией целей (80%), но отсутствуют методы углубленной диагностики факторов прямого и косвенного действия (55%).

7) К основным стратегическим направлениям развития информационно-новостного издания «ПроГород» относятся: развитие электронной рассылки газеты, изменение формата подачи материала, проведение ребрендинга газеты, оптимизация расходов на доставку и персонал. Для реализации данных направлений нужно провести следующие мероприятия – это внедрение отдела технического и стратегического контроля и закупка нового оборудования для печати.

8) Предложенный стратегический план реализации мероприятий по развитию информационно-новостного издания «ПроГород» поможет поэтапно реализовать изменения в стратегии развития предприятия и ее стратегических направлений, по итогам реализации данного плана мероприятий будет увеличение выручки на 20%, изменение численности персонала, сокращение затрат. Сумма затрат составляет = 1651 400 рублей.

9) Данные мероприятия эффективны так как в данном случае $ROI > 100\%$. эффект от внедрения мероприятий составит 1 071 286 руб. Чистая прибыль составит = 4776316 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 18.04.2018, с изм. от 17.01.2019) «О средствах массовой информации» Статья 3. Недопустимость цензуры [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/dbf226faae7b05a718177c78f759fd4696307d56/ (дата обращения 17.03.2019г.).

2. Алексеев А.А. Инновационный менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Алексеев. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 247 с.

3. Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Текст] Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.– М.: Инфра-М/РИОР, 2014. – 239с.

4. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] / Ф. Аналоуи, Карамии А. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.

5. Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: [Текст] Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.

6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

7. Барабицкий А. А. Научно-инновационная стратегия развития предприятия [Текст] / А. А. Барабицкий// Бизнес в законе. - 2012. - №5. –С. 189 – 191.

8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

9. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: [Текст] Учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2016. - 220 с.

10. Бирюков В. В. Модернизация промышленности и выбор инновационной стратегии развития предприятий [Текст] / В. В. Бирюков // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2013. - №3. – С. 94-99.

11. Бойко А. А., Белокова К. И. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса // Вестник СибГАУ. -2012. - №3 (43) - С.142-146.

12. Боброва А.В. Влияние изменений налогового законодательства Российской Федерации на современные бизнес-процессы [Текст] / А. В. Боброва, Н. А. Борзова // Управление в современных системах. - 2017. - №5 (16). – С. 21 – 25.

13. Бондаренко В. А. Анализ стратегии фирмы на примере ООО «Интерпроф» [Текст] / В. А. Бондаренко, О. Н. Миргородская, Н. В. Дудла // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - Т. 30. - С. 16–20.

14. Бондаренко В. А., Воронова Р. С. Обоснование ряда мероприятий по повышению рыночной устойчивости для предприятий (на примере ООО «Каргилл») [Текст] / В. А. Бондаренко, Р. С. Воронова // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 16. – ART 75220.

15. Бондаренко В. А. Проведение SWOT-анализа в рыночной активности фирмы на примере ООО «Каргилл» [Текст] / В. А.Бондаренко, Р. С. Воронова // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 24. – ART 75295.

16. Бурцев Ю. А. Некоторые методические подходы к оценке стратегии роста эффективности промышленного производства [Текст] / Ю. А. Бурцев // ТДР. - 2014. - №S6- С.3-5.

17. Веснин В. Стратегическое управление [Текст] Учебное пособие // Веснин В. – М.: Проспект, 2014. – 186с.

18. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. – 576с.

19. Вишняков Я. Д. Инновационный менеджмент. [Текст]: Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. - М.: КноРус, 2013. - 326 с.
20. Вьюгина Л.К. Инновационный менеджмент. Структурные схемы и таблицы: [Текст]: Учебное пособие / Л.К. Вьюгина. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 103с.
21. Власов М. В. Оценка эффективности стратегий развития предприятия на основе новых знаний [Текст] / М. В. Власов // Вестник ЧелГУ. - 2017. - №10 (406). – С. 121-128.
22. Голубков Е.П. Инновационный менеджмент [Текст]. - Учебник и практикум. – М.: Инфра-М, 2013. - 190 с.
23. Голубков Е.П. О понятии «стратегия», ее роли и месте в маркетинговом планировании [Текст] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 3-20.
24. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.
25. Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. - [Текст]: М.: Инфра-М, 2013. - 190 с.
26. Голенкова Е. А. Технология выбора инновационной стратегии развития предприятия на основе состояния его инновационного потенциала [Текст] / Е. А. Голенкова // Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - №1. - С. 297-300.
27. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость:[Текст]: Учебник П. Дойль / - СПб: Питер, 2014. – 356с.
28. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. - 2012. -363 с.
29. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент [Текст] Учебник и практикум /Зуб А.Т. – М.: Юрайт, 2015. – 376с.
30. Инновационная стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/strategii->

razvitiya-biznesa/innovatsionnaya-strategiya-razvitiya-predpriyatiya.html(дата обращения 01.02.2018)

31. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. - 337 с.

32. Козырь В. Е. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика [Текст] / В. Е. Козырь // Проблемы экономики и менеджмента. - № 6. - 2015. – С. 16 – 19.

33. К вопросу о технологии цифровой печати [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: <https://compuart.ru/article/23708>(дата обращения 01.02.2019)

34. Канащенков А. И. Модели и принципы разработки стратегии развития предприятий микроуровневого управления / А. И. Канащенков, С. В.Новиков, И. Д. Веас // Московский экономический журнал. - 2019. - №2. – С. 65- 78.

35. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 324с.

36. Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 375 с.

37. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

38. Лютова И. И. Разработка и реализация стратегии инновационного развития предприятия [Текст] / И. И. Лютова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика- 2010- №3- С.126 – 132.

39. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 672 с.

40. Маркетинг. Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу [Текст]: /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 345с.

41. Матузова И. В. Теоретическое обоснование стратегий инновационного развития промышленных предприятий [Текст] / И. В. Матузова // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина - 2012. - №3. – С. 135 – 144.
42. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры[Текст] / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
43. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций:[Текст] Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
44. Макарова В. И., Новикова Н. А. Процесс разработки стратегии инновационного развития предприятий химической промышленности [Текст] / В. И.Макарова, Н. А. Новикова // Вестник ВУиТ. - 2012. - №3 (26). – С. 95 -107
45. Матюшевская С. В. Разработка эффективной стратегии развития предприятия с применением весовой матрицы [Текст] / Матюшевская С. В. // Экономикс. - 2014. - №1. – С. 134 – 167.
46. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры [Текст] / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
47. Нечитайло А.А. Технология печатных процессов: учеб. / А.А. Нечитайло, Н.Т. Тихонов, Е.В. Шокова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2013. – 168 с.
48. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту[Текст] /под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 588с.
49. Процесс разработки анкеты [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: http://studopedia.ru/9_218979_protseess-razrabotki-anketi.html (дата обращения 01.02.2019)
50. Пушкина Е. Ю. Современное состояние и будущее печатных средств массовой информации [Текст] / Е. Ю. Пушкина // Молодой ученый. - 2014. - №8. - С. 411- 415.

51. Потапова А.А. Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст] / А.А. Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
52. Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами [Текст] – М.: Экономика, 2016. – 224с.
53. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
54. Стратегическое управление[Текст] Учебник для магистров / под ред. И. К. Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 236с.
55. Социально-экономическое положение Пензенской области в 2018 году: [Текст] Статистический ежегодник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области. – Пенза, ООП Пенза тата, 2018. – 396с.
56. СМИ и современные информационно-коммуникационные технологии [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://history-journal.ru/index.php?request=full&id=89>
57. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата [Текст] / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
58. Суханова Е. А. Разработка стратегии инновационного развития предприятия [Текст] / Е.А.Суханова, Г.И. Латышенко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2013. - №9. – С. 50 - 51
59. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. – [Текст] - М.: Юрайт, 2014. - 496 с.
60. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. –345с.
61. Уровень Инфляции в России (по годам) [Электронный ресурс] //Режим доступа: URL:<https://bankirsha.com/uroven-inflyacii-v-rossiyskoy-federacii-po-godam.html> дата обращения 17.03.2019.)

62. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: [Текст]. Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 326 с.

63. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: [Текст] Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

64. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с.

ГЛОССАРИЙ

Анкетирование—это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

Инновационный проект- это порядок определения целей и задач для создания или внедрения отдельного инновационного продукта. Проект включает формы управления инновационной деятельностью, процесс ее осуществления и комплект документов, который обосновывает и характеризует эти мероприятия.

Обучение персонала — процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Стратегия развития персонала – это совокупность действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Стратегия развития инновационного проекта – это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода проекта (фирмы) из старого (существующего) положения в новое (целевое) состояние на основе внедрения инноваций – технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных – и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета сотрудника

Добрый день, уважаемые сотрудники компании, просим вас принять участие в исследовании. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы.

1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Каковы основные цели стратегического управления в Вашей организации?

- а) Получение прибыли и поднятие имиджа.
- б) Стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза, но других городов.
- в) Другое _____
- г) Затрудняюсь ответить.
- д) Стратегические цели отсутствуют.

2. Оцените по 5-ой шкале, насколько стратегические цели организации составлены в соответствии с установленными тенденциями развития внутренних и внешних возможностей? (1 – не соответствует, 5 – соответствуют)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Имеется ли в Вашей организации четко разработанная миссия?

- а) Да, в организации имеется миссия.
- б) Нет, отсутствует.
- в) Затрудняюсь ответить.

4. Сформированные стратегические цели соответствуют миссии Вашей организации?

- а) Да, полностью соответствуют.
- б) Частично соответствуют.
- в) Нет, не соответствуют.

5. Происходит ли постоянный контроль уровня достижения целей в процессе реализации стратегии развития Вашей организации?

- а) Да, контроль происходит.
- б) Нет, не происходит.
- в) Затрудняюсь ответить.

6. Кто входит в систему стратегического управления Вашей организации?

- а) Руководители подразделений.
- в) Ген директор.
- б) Маркетолог.
- в) Другое _____

г) Затрудняюсь ответить.

7. В Вашей организации введена ответственность за реализацию стратегических действий, а также последовательность и сроки выполнения отдельных плановых заданий?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Затрудняюсь ответить.

8. При формировании стратегии в Вашей организации происходит углубленная диагностика факторов прямого и непрямого действия с использованием специальных методов?

- а) Да, перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды.
- б) Нет.
- в) Затрудняюсь ответить.

2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

9. Имеется ли в Вашей организации стратегия развития предприятия?

- а) Да, имеется.
- б) Нет отсутствует.
- в) Затрудняюсь ответить.

10. Кто, по Вашему мнению, должен заниматься разработкой стратегией развития в Вашей организации?

- а) Ген. директор
- б) Специальное подразделение
- в) Свой вариант _____

11. Стратегия развития Вашей организации рассчитана:

- а) На 1 год
- б) На 2 года
- в) На 5 лет
- г) На более чем 5 лет

12. Как Вы считаете, стратегия развития Вашей организации достаточно гибкая к изменениям внешней среды?

- а) Да, достаточно гибкая.
- б) Нет, не гибкая.
- в) Затрудняюсь ответить.

13. Перечислите основные преимущества стратегии развития Вашей организации?

- а) Стратегия организации строится на существующих силах, навыках и возможностях.
- б) Реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию.
- в) Стратегия учитывает интересы сотрудников.
- г) Другое _____

14. Перечислите основные недостатки стратегии развития Вашей организации?

- а) Ограничена область применения стратегии.
- б) Стратегия рассчитано на малый период времени.
- в) Другое _____

15. Оцените уровень эффективности стратегии развития Вашей организации по 5-ой шкале? (1- не эффективная, 5 – очень эффективная)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Как часто пересматривается стратегия развития Вашей организации?

- а) Один раз в год.
- б) Два раза в год.
- в) Один раз в два года.
- г) По необходимости.

17. Нуждается ли Ваша организация в пересмотре и разработке новой стратегии развития?

- а) Да, существующая стратегия устарела.
- б) Да, существующая стратегия не эффективна.
- в) Нет.
- г) Затрудняюсь ответить.

18. Знакомы ли сотрудники Вашей организации со стратегией ее развития?

- а) Нет.
- б) Только высшее звено руководителей.
- в) Все сотрудники.

19. Оцените степень преимущества стратегии развития компании над стратегией конкурентов по 5-ой шкале? (1 нет преимуществ, 5 – высокие преимущества)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и отметьте вариант ответа, который вы считаете наиболее верным используя при этом следующую шкалу:

1 - не согласен, 2 – умеренно не согласен, 3 – нейтральное отношение, 4 – скорее согласен 5 – согласен полностью

Я знаком(-а) со стратегией развития компании, четко ее понимаю					
Я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании					
Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития компании					
Я согласен (-а) с предпринимаемыми мерами по реализации стратегии развития компании					

3. ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

21. Ваш возраст?

- а) 18-24 лет.
- б) 25-29 лет.
- в) 30-34 лет.
- г) 35-39 лет.
- д) 40-45 лет.
- е) Старше 46 лет.

22. Ваш пол?

- а) Мужской.
- б) Женский.

23. Ваше образование?

- а) Высшее
- б) Среднее, среднее - специальное
- в) Неполное высшее

24. Ваш стаж работы в организации?

- а) 2- 3 года
- б) Более 5 лет
- в) 6-10 лет

25. Ваша должность_____

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Сводные результаты исследования

1. Анализ системы стратегического управления

Таблица 1

Стратегические цели организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Получение прибыли и поднятие имиджа	14	35
Стать одним из лучших газетных изданий не только г. Пенза, но других городов	22	55
Другое	0	0
Затрудняются ответить	4	10
Стратегические цели отсутствуют	0	0
Итого	40	100

Таблица 2

Соответствие стратегических целей организации тенденциями развития внутренних и внешних возможностей

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	1	4
2	2	6
3	4	10
4	22	50
5	11	30
Итого	40	100

Таблица 3

Наличие в организации миссии

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, в организации имеется миссия	33	80
Нет, отсутствует	5	14
Затрудняются ответить	2	6
Итого	40	100

Таблица 4

Оценка соответствия стратегических целей миссии организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, полностью соответствуют	24	61
Частично соответствуют	6	12
Нет, не соответствуют	10	27
Итого	40	100

Таблица 5

Наличие постоянного контроля уровня достижения целей в процессе реализации стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, контроль происходит	20	52
Нет, не происходит	12	32
Затрудняются ответить	8	16
Итого	40	100

Таблица 6

Сотрудники, входящие в систему стратегического управления

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководители подразделений	6	12
Ген директор	24	63
Маркетолог	0	0
Другое ____	0	0
Затрудняются ответить	10	27
Итого	40	100

Таблица 7

Наличие в организации ответственности за реализацию стратегических действий, а также за последовательностью и срокам выполнения плановых заданий

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	32	80
Нет	4	10
Затрудняются ответить	4	10
Итого	40	100

Таблица 8

Наличие в организации углубленной диагностики факторов прямого и косвенного действия с использованием специальных методов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, перед разработкой стратегии проводится анализ внешней среды	13	34
Нет	22	55
Затрудняются ответить	5	11
Итого	40	100

2. Оценка эффективности стратегии развития предприятия

Таблица 9

Наличие в организации стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, имеется	30	72
Нет отсутствует	6	12
Затрудняются ответить	4	10
Итого	40	100

Таблица 10

Сотрудники, занимающиеся разработкой стратегией организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Ген. директор	21	54
Специальное подразделение	7	16
Другое(коммерческий директор)	12	30
Итого	40	100

Таблица 11

Продолжительность стратегии развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
На 1 год	13	34
На 2 года	22	55
На 5 лет	2	5
На более чем 5 лет	3	6
Итого	40	100

Таблица 12

Оценка гибкости стратегии развития организации относительно изменений внешней среды

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, достаточно гибкая	10	25
Нет, не гибкая	26	65
Затрудняются ответить	4	10
Итого	40	100

Таблица 13

Основные преимущества стратегии развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Стратегия организации строится на существующих силах, навыках и возможностях	13	34
Реализация данной стратегии приносит существенный доход предприятию	35	88
Стратегия учитывает интересы сотрудников	6	12
Другое	0	0
Итого	40	100

Таблица 14

Основные недостатки стратегии развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Ограничена область применения стратегии	36	90
Стратегия рассчитано на малый период времени	4	10
Другое	0	0
Итого	40	100

Таблица 15

Оценка эффективности стратегии развития организации

Варианты	Кол-во чел	%
1	1	4
2	6	12
3	6	12
4	11	28
5	16	44
Итого	40	100

Таблица 16

Частота пересмотра стратегии развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Один раз в год	4	10
Два раза в год	20	52
Один раз в два года	6	12
По необходимости	10	26
Итого	40	100

Таблица 17

Оценка надобности пересмотра и разработки новой стратегии развития

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да, существующая стратегия устарела	25	63
Да, существующая стратегия не эффективна	4	12
Нет	8	20
Затрудняются ответить	3	5
Итого	40	100

Таблица 18

Наличия знакомства сотрудников со стратегией развития организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Нет	3	5
Только высшее звено руководителей	13	34
Все сотрудники	24	61
Итого	40	100

Таблица 19

Оценка преимуществ стратегии развития компании

Варианты ответов	Кол-во чел	%
1	3	8
2	7	18
3	8	20
4	8	20
5	14	24
Итого	40	100

Таблица 20

Аспекты, характеризующие стратегию развития предприятия

	Кол-во ответов (ч)					Кол-во ответов (%)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Я знаком(-а) со стратегией развития компании, четко ее понимаю	0	0	0	6	34	0	0	0	12	88
Я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании	0	0	0	18	22	0	0	0	36	64
Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития компании	0	0	5	11	24	0	0	10	32	58
Я согласен (-а) с предпринимаемыми мерами по реализации стратегии развития компании	0	6	6	13	15	0	12	12	30	46

Таблица 21

Распределение респондентов по полу

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Мужской	4	12
Женский	36	88
Итого	40	100

Таблица 22

Распределение респондентов по возрасту

Варианты ответов	Кол-во чел	%
до 20 лет	1	4
21 – 25 лет	6	12
26 – 30 лет	13	34
31 – 35 лет	10	27
36 – 40 лет	8	18
41 и больше	2	5
Итого	40	100

Таблица 23

Распределение респондентов по образованию

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Неполное среднее	1	4
Высшее	27	68
Среднее - специальное	10	23
Неполное высшее	2	5
Итого	40	100

Таблица 24

Распределение респондентов по стажу работы в организации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
До 5 лет.	2	5
6 – 10 лет.	25	64
11 – 15 лет.	9	23
16 – 20 лет.	4	8
Итого.	40	100

Таблица 25

Должность респондентов

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Руководители	6	12
Специалисты	34	88
Итого.	40	100

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 75,76 %.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография: 64 наименования.

13.06.2019

дата

(подпись студента)

Егорова А. О.
(ФИО)