**АННОТАЦИЯ**

Данная дипломная работа выполнена на тему «Реорганизация радиостанции «7 этаж» в городе Ангарске».

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении обоснована актуальность темы дипломной работы, определена цель, сформулирована научная новизна и практическая значимость результатов проведенной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты реорганизации» изучена научная литература современных авторов и выведено определение реорганизации для данной дипломной работы. Также рассмотрены основные цели, задачи реорганизации и ее основные направления

Во второй главе « Анализ текущего состояния радиостанции «7 этаж» проведен анализ состояния учреждения по следующим направлениям: организационная структура, ассортимент предлагаемых услуг, техническое оснащение, положение на рынке, финансовое состояние.

В третьей главе «Мероприятия по реорганизации радиостанции «7 этаж» сформулированы предложения по реорганизации учреждения по следующим направлениям: организационная структура, производство, оборудование, кадровая политика, маркетинговая политика, финансовая политика. Также подсчитаны расходы на реорганизацию, и доходы учреждения после ее проведения.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенной работы.

Дипломная работа содержит 78 страниц основного текста, включает 4 рисунка и 20 таблиц, 4 приложения и 25 источников литературы.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы реорганизации предприятий

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РАДИОСТАНЦИИ

«7 ЭТАЖ»

2.1. Характеристика предприятия

2.2. Анализ организационной структуры радио «7 этаж»

2.3.Анализ ассортимента выпускаемой продукции.

2.4. Анализ состояния оборудования

2.5. Анализ положения радиостанции «7 этаж» на рынке

2.6. Анализ финансового состояния радиостанции «7 этаж»

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ РАДИОСТАНЦИИ

«7 ЭТАЖ»

3.1. Определение стратегии развития предприятия

3.2. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры

3.3. Мероприятия по составлению производственного плана

3.4. Мероприятия по модернизации оборудования

3.5. Мероприятия по определению кадровой политики

3.6. Мероприятия по определению маркетинговой политики

3.7. Мероприятия по определению финансовой политики

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление процессом реорганизации приобретает все большее значение для российских предприятий. Многие руководители осознают необходимость полной технической, экономической и финансовой реорганизации для повышения эффективности работы предприятий. Целью реорганизации является нахождение способов вывода предприятия из кризисного положения, превращение его в рентабельное производство. Реорганизация должна охватывать многие организационно-управленческие, финансовые и социальные аспекты деятельности предприятия.

Традиционно под предприятиями, требующими реформирования и реструктуризации, понимаются бывшие (акционированные) государственные структуры, находящиеся в кризисном или предбанкротном состоянии.

Это не совсем верно. Реформирование не менее необходимо и благополучным предприятиям или коммерческим организациям, имеющим неиспользованные резервы системы управления, и предприятиям, идущим к финансовому кризису из-за потери управляемости (когда система управления не соответствует производственным возможностям).

Реорганизация муниципальной радиостанции «7 этаж» актуальна для города Ангарска, так как в настоящее время она не обеспечивает выполнение возложенных на нее целей, одна из которых - развитие радио, другая - увеличение числа радиослушателей. Также радио не выполняет своей основной обязанности – информирование населения о жизни города, основных событиях, деятельности администрации.

Кроме того, изучая теорию и опыт реорганизации, реструктуризации и реформирования предприятий можно столкнуться с проблемой несогласованности толкования данных понятий, так как каждый автор дает свое определение. Поэтому появляется необходимость проанализировать формулировки разных авторов и вывести наиболее подходящее определение для данной работы. Все это повлияло на выбор темы дипломной работы.

Главная цель дипломной работы состоит в том, чтобы разработать основные мероприятия по направлениям реорганизации с учетом специфики предприятия и внешней среды, в которой оно функционирует.

Для достижения обозначенной цели в дипломной работе приведены теоретические основы реорганизации; проанализировано существующее состояние радиостанции; по результатам анализа разработаны мероприятия по реорганизации.

Основная цель реорганизации заключается в повышении эффективности работы радиостанции, а также ее планомерное развитие.

Научная новизна данной работы заключается в том, что в России, большинство радиостанций работают по типу «Делай, как в Москве» или по своему усмотрению, не опираясь на какие-либо знания. Специалистов по организации работы радио в Иркутской области найти очень сложно. Практически отсутствует литература об организации радиостанций, и соответственно реорганизации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в 3 главе дипломной работы будут разработаны предложения по проведению реорганизации.

Анализ литературы по теории реорганизации показал недостаточную изученность темы, а также существование полярных точек зрения на ее содержание. Были изучены научные работы следующих авторов: Кутелев П.В. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Баринов В.А., Браун Дж., Милнер.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Теоретические основы реорганизации предприятий**

Для того чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств организационные изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного и даже скачкообразного развития рынка и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация. [11]

Изучая теорию и опыт реорганизации, реструктуризации и реформирования предприятий можно столкнуться с проблемой несогласованности толкования данных понятий, так как каждый автор дает свое определение. Поэтому появляется необходимость проанализировать формулировки разных авторов и вывести наиболее подходящее определение для данной работы.

Согласно Гражданскому кодексу РФ реорганизация – это перестройка, переустройство юридического лица (лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Формами реорганизации являются: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. [17]

Кутелев П. В. рассматривает реорганизацию как «процесс изменения организационно-правовой структуры предприятия, приводящий к изменению состава имущества хозяйствующего субъекта». [1]

Оба определения отражают только юридическую сторону изменения предприятия. Так как под организацией понимается не только юридическая форма, а вся деятельность предприятия, данные определения можно назвать узкими.

Фатхутдинов Р.А. дает следующее определение:

«Реорганизация – преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия». [18]

Данное определение также является узким, так как касается изменения только организационной структуры предприятия.

Реструктуризация же, по мнению обоих авторов, является следствием реорганизации. «Реструктуризация – совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования предприятия в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Реструктуризация включает: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики».

«Реструктуризация это процесс комплексного изменения методов функционирования бизнеса и его реформирования, осуществляемый в рамках компании», считает Кутелев П.В., следовательно, реформирование является частью реструктуризации. Однако определение реформирования не дается.

Фатхутдинов Р.А. порядок проведения изменений на предприятии рассматривает в следующем порядке: реорганизация – реформирование – реструктуризация.

«Реформирование – изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности».

Баринов В.А. в учебном пособии «Антикризисное управление» не проводит разграничений между понятиями реорганизация, реструктуризация и реформирование и дает определение только реструктуризации предприятия. «Реструктуризация предприятия — это перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех его ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических). Основным способом реструктуризации выступает изменение организационной системы управления путем создания комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций».[9]

Чтобы определить как понятия реорганизация, реструктуризация и реформирование связаны между собой, целесообразно обратиться к словарю иностранных слов.

Реорганизация – переустройство, преобразование.

Реорганизовать – перестроить, преобразовать.

Реформировать – менять путем реформ, преобразовывать.

Реформа – преобразование, изменение, переустройство чего-либо.

Организация – совокупность людей, групп, объединенных для достижения, какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

Структура – взаиморасположение и связь составных частей чего-либо.

Ре – приставка придает слову значение повторности или противоположности.[16]

Если сравнить понятие реорганизовать и реформировать, видно, что они определяются одним словом – преобразовать. Только реформирование проводится путем проведения реформ. А реформа есть преобразование, изменение, так как реорганизация проводится также путем изменений, разграничивать понятие реорганизация и реформирование не имеет смысла.

Для определения понятия реструктуризация, необходимо сравнить значение слов организация и структура. Структура это часть организации, следовательно, реструктуризация это часть реорганизации. При реструктуризации происходит изменение или преобразование какой-либо структуры, а преобразование есть реорганизация. Значит преобразование структуры это и реструктуризация, и реорганизация. Реорганизация может охватывать любую сферу деятельности предприятия, это понятие наиболее обширное.

Возникает необходимость сформулировать определение реорганизации предприятия.

Реорганизация предприятия – проведение комплекса мероприятий, индивидуального для каждого предприятия, с целью преобразования и улучшения деятельности всех либо отдельных сфер его деятельности с учетом определенной стратегии, выработанной на основании исследований внешней среды.

Задачами реорганизации предприятия являются:

Защита прав участников (учредителей);

Четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества;

Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

Создание системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;

Создание эффективного механизма управления предприятием;

Использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;

Повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Критериями реорганизации предприятия являются:

Четкое разграничение полномочий и ответственности между участниками (учредителями) предприятия и его руководителем;

Отсутствие задолженности по платежам в бюджеты всех уровней;

Отсутствие задолженности по заработной плате либо наличие конкретной программы мероприятий по ликвидации указанной задолженности;

Отсутствие неденежных форм расчетов либо наличие конкретной программы мер по их снижению. [18]

Основные направления реорганизации предприятия:

1. Анализ существующего состояния предприятия.

Приводится основная информация о предприятии — дата основания, местонахождение, форма собственности, организационно-правовая форма, учредители, основной вид деятельности.

Анализ осуществляется по следующим направлениям:

Организационная структура предприятия.

Ассортимент выпускаемой продукции.

Состояние оборудования.

Положение предприятия на рынке.

Финансовое состояние предприятия.

Определение стратегии развития предприятия.

Стратегия — это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности.

Миссия предприятия

Цели предприятия

Оценка и анализ внешней среды

Обследование сильных и слабых сторон

Анализ стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Оценка стратегии

Рис.1. Процесс стратегического планирования [7]

*Определение корпоративной миссии.*

Миссия (стратегические установки, предназначение) — основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования, его предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли предприятия. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который предприятие ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия предприятия имеет действительную управленческую ценность:

она формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы предприятия по дальнейшему процветанию;

снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

выражает цели предприятия и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работы;

помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всего предприятия;

облегчает подготовку предприятия к будущему.

*Постановка целей.*

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Установление целей – руководство к действию, каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Каждый руководитель должен поставить перед собой определенную цель. Каждое подразделение фирмы должно иметь отдельные задачи для достижения общей цели предприятия. Когда общая цель предприятия разбита на несколько конкретных задач для каждого подразделения, а нижестоящие менеджеры ответственны за их выполнение, появляется общая заинтересованность в результатах работы.

Существуют два типа целей: финансовые и стратегические.

Таким образом, при определении целей надо иметь в виду не только достижение хороших финансовых показателей, но и долгосрочное развитие бизнеса и действия по усилению конкурентоспособности предприятия. [2]

*Оценка и анализ внешней среды.*

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии предприятия. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения целей предприятия путем корректировки плана.

*Обследование сильных и слабых сторон предприятия*.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды предприятия. Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, предприятие должно уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на его пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для него. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий предприятия.

*Анализ стратегических альтернатив.*

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать.

Перед предприятием стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, выделяются четыре общие стратегии.

Ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда предприятие в основном удовлетворено своим положением.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста. Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению предприятий в никак не связанных отраслях.

Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих предприятий сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов предприятия.

Отсечение лишнего*.* Часто предприятия считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие предприятия считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности предприятия продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения предприятия.

Сочетание.Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные предприятия, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения.

*Выбор стратегии.*

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность предприятия.

*Реализация стратегии.*

Задача реализации стратегии состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала, и были соблюдены намеченные сроки ее исполнения. [2]

*Оценка стратегии.*

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями предприятия?

Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

Обладает ли предприятие достаточными ресурсами для реализации стратегии?

Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

3. Совершенствование организационной структуры.

Необходимо привести организационную структуру центров хозяйствования, демонстрирующую, как будут осуществляться взаимодействие, координация и контроль деятельности служб и подразделений, дать сведения об общей потребности в рабочей силе, организации набора и специальной подготовки, условиях труда, оплате труда, дополнительных льготах и т.д.

4. Модернизация оборудования.

Модернизацию необходимо проводить в соответствии со спецификой деятельности предприятия и учитывая научно – технический прогресс в области его работы.

5. Определение кадровой политики.

Для достижения стабильной и рентабельной работы предприятия на рынке менеджер должен располагать командой, способной подходить к работе творчески, профессионально, умеющей добиваться оптимального результата.

Необходимо осуществить подбор квалифицированных специалистов. Главными звеньями кадровой политики реорганизуемого предприятия являются не допущение дублирования, налаживание взаимодействия между подразделениями и целеполагание.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

В узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

6. Определение маркетинговой политики.

План маркетинговых действий отражает маркетинговую ориентацию на потребителя (знание его запросов, уникальность и адресность продукции, услуг, высококачественный сервис, доступную цену, своевременность поставок, надежность, стабильность и т.п.), товарную, ценовую, сбытовую политику и возможность сервисного обслуживания.

Товарная стратегия предполагает определенный курс действий, благодаря которым обеспечивается эффективное формирование ассортимента товаров, гибкое приспособление имеющихся или создаваемых ресурсов к рыночным условиям.

Товарная политика выделяет:

разработку пионерного товара, который может быть лидером на ближайшие годы и утвердит репутацию предприятия;

разработку маркетинговых программ по возможным модификациям продукции и в перспективе — выбор соответствующей продукции по каталогу.

Стратегия ценообразования увязывается с кратко- и долгосрочными целями и может базироваться на издержках производства, спросе на продукцию и ценах конкурентов. Ценовая политика может предусматривать:

использование гибких цен (в зависимости от модификации, комплектации);

взаимосвязь цены и качества;

ориентацию на мировой рынок и т.п.

Сбытовая стратегия предполагает ориентацию на общественное мнение и может предусматривать:

рекламную деятельность (буклеты, реклама в прессе, по радио, телевидению и т.п.);

создание и регулирование коммерческих связей через посредников, дилеров, агентов и т.д.;

организацию и участие в ярмарках, выставках;

использование кредита в различных формах, продажу в рассрочку, лизинг;

презентацию продукции потенциальным потребителям.

При описании сбытовой политики целесообразно указать каналы сбыта с определением доли продукции по каждому каналу.

Стратегия организации сервисного обслуживания предполагает предпродажный и послепродажный сервис.

Предпродажный сервис ориентирован на постоянное изучение и анализ требований потребителей с целью совершенствования качественных параметров предлагаемой продукции.

Послепродажный сервис предусматривает комплекс работ по гарантийному и послегарантийному обслуживанию (ремонт, поставку запасных частей и пр.).[6]

7. Определение финансовой политики.

В данном разделе необходимо представить:

прогноз доходов и затрат;

анализ безубыточности;

стратегию финансирования.

Таким образом, схема реорганизации предприятия может иметь следующий вид:

Исходное состояние предприятия

Внешняя среда предприятия

Внутренняя среда предприятия

Анализ существующего состояния предприятия

Направления реорганизации:

Определение стратегии развития

Совершенствование организационной структуры

Модернизация оборудования

Определение кадровой политики

Определение маркетинговой политики

Определение финансовой политики

Программа реорганизации

Анализ эффективности реализации программы реорганизации

Рис.2. Схема реорганизации предприятия

Необходимые условия успешной реализации реорганизации:

1. Наличие лидера, знающего рынок, умеющего предвидеть его динамику. В отличие от «классического» менеджера, умеющего планировать, контролировать и управлять финансами, производством и пр., лидер преобразует и обновляет, видит возможности, которых не замечают другие. Лидер формирует стратегию и команду, ее реализующую, высвобождая энергию творчества работников, заинтересованных и воодушевленных его примером, совершающих возможное и невозможное.

2. Выработанная стратегия, программа развития должны быть не декларацией, которую многие работники и не видели, и не слышали, и не понимают, а шансом для каждого идентифицировать себя с предприятием. Для этого нужно подобрать хороших «реализаторов». Таким образом, главное не что делать и даже не как делать, а кто делает.

3. Новая организационная структура должна отражать стратегию развития. Для нее нужны способные независимые специалисты, в повседневную работу которых лидер не вмешивается. Он отслеживает процесс через систему управленческого учета и систему правил поведения.

4. Делегирование полномочий, в рамках которого работники проводят программные мероприятия, должно обеспечивать отдачу на вложенные ресурсы.

5. Анализ, сегментирование и моделирование рынка, позиционирование товара проводятся перманентно.

6. Приоритеты распределения средств выполняются с учетом интересов предприятия в целом; оцениваются последствия принимаемых решений. [9]

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ РАДИОСТАНЦИИ «7 ЭТАЖ»**

**2.1. Характеристика предприятия**

МУ «Ангарская редакция радио» основано 9 февраля 1998 года. Место нахождения: Иркутская область, г. Ангарск. Юридический адрес: 665827, Иркутская область, г. Ангарск, 11 мкр, д. 7/7а, а/я 1131. т.675080. Форма собственности – муниципальная. Частота вещания радиостанции «7 этаж»: c 1998 по 2002 практиковалось проводное вещание, а с 2002 по настоящее время – проводное вещание + вещание в AM-диапазоне на частоте 1242 кГц. Объём вещания составляет 24 часа в сутки. Формат радиостанции – музыкально-информационный. Сочетание русской и иностранной музыки в соотношении 70% к 30%.Транслируются как современные, так и ретро мелодии. Стили: поп-музыка, классические произведения рок- музыки, шансон, танцевальная музыка.

Миссия радиостанции «7 этаж» - развлекая, дать понять, что при любых ситуациях человек и его интересы – прежде всего.

Принцип работы радиостанции – «Полезное – всегда приятно».

Цели работы радиостанции:

Обеспечение населения АМО информацией о жизни города;

Увеличение объема аудитории;

Развитие радиостанции.

**2.2. Анализ организационной структуры радио «7 этаж»**

Организационная структура радиостанции «7 этаж» представлена на рис.3.

Директор

Офис-менеджер

Ведущий эфира

Главный бухгалтер

Технический редактор

Корреспонденты

Рис. 3. Организационная структура радиостанции «7 этаж»

Должностные обязанности директора:

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами.

3. Обеспечивает выплату заработной платы в установленные сроки.

4. Осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и управления, средствами массовой информации, творческими союзами, ассоциациями, другими организациями, в том числе общественными.

5. Принимает готовые программы, контролирует их качество, утверждает микрофонные материалы.

6. Принимает решения об одобрении или отклонении представляемых на рассмотрение материалов.

7. Привлекает рекламодателей.

Должностные обязанности главного бухгалтера:

1. Ведет финансовую деятельность компании.

2. Своевременно оформляет финансовые документы компании.

3. Своевременно обеспечивает уплату налогов.

4. Предоставляет в срок в налоговые и иные государственные органы финансовую отчетность компании.

Должностные обязанности офис – менеджера:

1. Документационное обеспечение управления:

- фиксирование оттиска гербовой печати на договорах и приказах;

- работа с приказами, распоряжениями: подготовка проекта, оформление, подписание, согласование, ознакомление сотрудников, регистрация, учёт, хранение, формирование дел;

- работа с входящей/исходящей корреспонденцией (письма, факсимильные сообщения): приём, регистрация, передача адресату, учёт, хранение;

- по поручению директора подготовка проектов писем, запросов и других документов, касающихся деятельности учреждения в целом;

2. Приём телефонных звонков. Фиксирование полученной по телефону для директора информации в его отсутствие и доведение её содержания до его сведения.

3. Организация встречи посетителей и гостей.

Должностные обязанности корреспондента:

1. Обеспечивает редакцию оперативной информацией.

2. Устанавливает контакты с государственными органами, органами местного самоуправления, предприятиями для получения необходимой информации; своевременно информирует редакцию о предстоящих событиях.

3. Изучает собранную информацию, обрабатывает материалы, представляет их в виде интервью, публикаций, комментариев по определенной тематике, осуществляет подготовку очерков, статей.

4. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов редакции, разрабатывает предложения по освещению отдельных тем, осуществляет поиск новых тем.

5. Обобщает материалы внештатных корреспондентов, оказывает им творческую помощь.

6. Подготавливает обязательный минимум информации, установленный распоряжением директора.

Должностные обязанности ведущего эфира:

Начитывает отбивку времени, объявления.

Из организационной структуры видно, что в учреждении используется линейная структура управления. Такая схема требует от руководителя глубокого профессионализма и практически недостижимого уровня компетенции во всех вопросах, по которым он должен принимать решения.

Штат учреждения очень мал, поэтому на каждого работника возложен широкий круг обязанностей. Очевидно, что при существующем штате увеличить число собственных программ, а также количество предоставления рекламных услуг невозможно.

Проанализировав должностные инструкции директора учреждения, можно сделать вывод, что он выполняет функции и обязанности, по меньшей мере, четырех сотрудников: директора учреждения, коммерческого директора, программного редактора, рекламного агента. Как следствие деятельность по некоторым направлениям осуществляется поверхностно.

В существующей организационной структуре не предусмотрены некоторые важные для радиостанции штатные единицы.

Нет ведущих прямого эфира, то есть, нет диалога с населением. Единственный ведущий дает только отбивки времени в записи. И зачитывает рекламные объявления.

Нет программного редактора, его обязанности возложил на себя директор. В результате не разрабатываются собственные программы.

Нет рекламной службы. То есть специалистов, которые занимались бы продвижением радиостанции, разработкой новых программ, исследованием рынка. Привлечение рекламодателей осуществляют директор и офис-менеджер.

**2.3.Анализ ассортимента выпускаемой продукции**

Составляющие вещания радиостанции «7 этаж».

*Проводное радио:*

Муниципальные новости по 3-5 минут в 6.35, 7.40, 10.25 (в субботу)

*Вещание в AM-диапазоне:*

Муниципальные новости – 5-7 сюжетов о событиях, произошедших за текущий день.

Новости региона – выпуск региональных новостей, новости подбираются таким образом, чтобы быть интересными жителям города Ангарска (областные льготы, выплаты, нововведения, затрагивающие каждого жителя области и другое).

Новости спорта – все о спортивных состязаниях и о достижениях ангарских спортсменов.

Муниципальные новости, новости региона выходят 16 раз в день ежечасно. Выпуски обновляются один раз в сутки в 18.00 ч.

Новости культуры – выпуск новостей.

«События в городе» - обзор наиболее ярких событий за неделю.

«Забота» - новости пенсионного фонда, информация о льготах и выплатах.

Новости АНХК – отчет о событиях, происходящих на градообразующем предприятии Ангарска.

Прогноз погоды – ежедневное информирование горожан о погоде на предстоящие сутки.

Экстренные сообщения – например, штормовое предупреждение.

Продолжительность программ – 5 минут.

Радиовещание предполагает следующие виды рекламных услуг:

а) Прямая реклама – размещение в эфире звуковых роликов с информацией о рекламодателях.

б) Изготовление звуковых роликов (радиороликов) для рекламодателя.

в) Косвенная реклама – упоминание о рекламодателе в конце, начале или середине программы (рубрике), как спонсоре.

Сетка вещания постоянно меняется, многие из перечисленных программ выходят нерегулярно иногда даже раз в квартал или в пол года. Это следствие того, что авторы программ привлекаются на добровольной основе.

Ежедневными обязательными программами являются местные и региональные новости, новости спорта и прогноз погоды. Объем разговорной речи в эфире составляет 130 минут = 2 часа 10 минут = 13 %. То есть:

16 выходов новостей\*5 минут = 80 минут

4 выхода новостей спорта\*3 минуты = 12 минут

32 выхода рекламных роликов\*30 секунд = 16 минут

12 выходов блока объявлений\*30 секунд = 6 минут

Для музыкально-информационного формата необходимо 30% информации, исходя из полученных данных можно сделать вывод, что радио не выполняет свои обязанности по наполнению эфира разговорной речью.

Программы собственного производства отсутствуют. Это существенный недостаток. Без собственных программ невозможно выработать особенный стиль радио, выделить свою станцию среди конкурентов, предложить дополнительные виды рекламных услуг.

**2.4. Анализ состояния оборудования**

Оборудование и материалы радио «7 этаж»: 1. Студия звукозаписи: звукозаписывающий компьютер, микрофоны для записи, предусилители для микрофонов, микрофонные стойки, микшерный пульт, комплекты соединительных проводов, мониторы, усилитель, стереотелефоны для звукорежиссера. 2. Компьютеры для сотрудников. 3. Сервер. 4. Выделенная линия для Интернета. 5.Эфирная студия: компьютер, микшерный пульт, CD-плееры, микрофон, стереотелефоны. 6. Служба новостей: цифровые диктофоны. 7. Музыкальные архивы (подписка). 8. Программные материалы (софт).

На станции применяется компьютерная технология. Подготовка текстов, редактирование и монтаж аудиоинформации производится на компьютерах, объединенных локальной сетью (100 Мбит/с). Подача вещательного сигнала на передатчик происходит по высокоскоростной беспроводной сети. Вещание осуществляется с компьютеров.

Компьютеры размещаются в студийных и редакционных помещениях. Для работы со звуком используются 5 компьютеров.

Компьютеры не менялись с 2001 года. Так же как и остальное оборудование необходимое для вещания. Очевиден не только физический, но и моральный износ оборудования. Это влечет помехи в эфире.

Помещение студий звукозаписи и вещания также не ремонтировалось более пяти лет.

**2.5. Анализ положения радиостанции «7 этаж» на рынке**

Радиорынок Ангарского муниципального образования молод и находится в стадии становления. На территории АМО по типу вещания действуют музыкальные и музыкально-информационные радиостанции.

Эксперты рекламного рынка города Ангарска оценивают размер месячного бюджета на радиорекламу в среднем, с учётом сезонных колебаний, от 1 до 2 миллиона рублей. Такой бюджет между собой делят десять радиостанций (в основном, в FM – диапазоне): «Радио Автос», «Ретро FM», «Русское радио», МУ «Ангарская редакция радио», «Love Radio», «Радио семь на семи холмах», «Европа плюс», «Авторадио», «Радио Шансон», «Хит FM». Необходимо отметить, что качество приёма радиостанций «Европа плюс», «Авторадио», «Радио Шансон», «Хит FM» на территории Ангарского муниципального образования крайне нестабильно.

Кроме «Радио Автос» и МУ «Ангарская редакция радио» все радиостанции являются сетевыми. Минимальное присутствие местной новостной информации, невозможность передачи в эфир местных информационно-аналитических программ и приглашения гостей в студию является существенным недостатком. Кроме того, рекламные расценки на сетевых станциях выше местных. Как следствие, основной удельный вес рекламного бюджета (75%) приходится на две несетевые радиостанции «Радио Автос» и МУ «Ангарская редакция радио» со значительным преобладанием первой.

Высокий рейтинг «Радио Автос» на территории Ангарского муниципального образования во многом определяется отсутствием конкуренции – местных радиостанций FM-диапазона нет. Формат «Радио Автос» - музыкально-информационный. Целевая аудитория от 14 до 25 лет.

МУ «Ангарское городское радио», на данном этапе, не способно составить конкуренцию радиостанции «Радио Автос», ввиду:

устаревшей технической базы,

устаревшей музыкальной базы,

низкого качества вещания,

отсутствия достаточного финансирования.

Также необходимо произвести сравнительный анализ стоимости одного проката 30-секундного рекламного ролика на ведущих радиостанциях региона (только три из которых принимаются в Ангарске и прилегающей территории).

Таблица 1

Анализ стоимости проката рекламного ролика, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Время суток | «Радио Автос» | «Русское радио» | «Авторадио» | «Радио Шансон» | «Хит-FM» | Радио Ангарска «7 этаж» |
| 06 -22 | 350 | 500 | 350 | 450 | 530 | 150 |

Из таблицы видно, что расценки на размещение ролика в эфире радиостанции «7 этаж» минимальны по сравнению с остальными местными расценками. В свете нынешнего качества аудио-продукции, изготавливаемой радио «7 этаж», а также исходя из того, что «7 этаж» работает в диапазоне средних волн (тогда как все приведённые в таблице конкуренты – в FM-диапазоне) такая цена оправдана.

**2.6. Анализ финансового состояния радиостанции «7 этаж»**

Анализ доходов и расходов МУ «Ангарская редакция радио» за период с 2005 года по 2006 год.

Таблица 2

Доходы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источник поступления денежных средств | 2005 год | 2006 год |
| Бюджет АМО | 211,0 | 307,0 |
| Коммерческая деятельность радиостанции | 666,0 | 662,5 |

Таблица 3

Расходы (бюджет), тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расходы | 2005 | 2006 | Абсолютное изменение | Темп роста |
| Заработная плата | 147,0 | 223,0 | 76,0 | 151% |
| Отчисления с заработной платы | 53,0 | 80,0 | 33,0 | 151% |
| Услуги связи | 11,0 | 4,0 | - 7,0 | 36% |
| Всего: | 211,0 | 307,0 | 96,0 | 145% |

Таблица 4

Расходы (внебюджет), тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расходы | 2005 | 2006 | Абсолютное изменение | Темп роста |
| Заработная плата | 184,0 | 202,0 | 18,0 | 109% |
| Отчисления с заработной платы | 71,0 | 78,0 | 7,0 | 109% |
| Услуги связи | 23,0 | 25,0 | 2,0 | 108% |
| Транспортные услуги | 8,0 |  | -8,0 | 0 |
| Коммунальные услуги | 29,0 | 29,0 | 0 | 100% |
| Прочие услуги | 315,0 | 311,0 | -4,0 | 98% |
| Приобретение основных средств | 31,0 |  | 0 | 0 |
| Приобретение материальных запасов | 5,0 | 17,5 | 12,5 | 350% |
| Всего: | 666,0 | 662,5 | - 3,5 | 99% |

Проанализировав данные таблиц 3 и 4, взятые из отчета директора МУ «Ангарская редакция радио»[14] можно проследить динамику расходов и доходов радиостанции. Необходимо отметить, что радио является муниципальным, но занимается коммерческой деятельностью. Поэтому отдельно прослеживаются поступления из бюджета и от рекламной деятельности радио. Поступления из бюджета с 2006 года увеличились на 45 %, а поступления от рекламной деятельности уменьшились на 9%. То есть, если учесть коэффициент инфляции, то уменьшение будет еще больше. Одной из характерной черт предприятий должно быть развитие, радиостанция за 2 года не смогла ничего сделать, чтобы улучшить свою деятельность. Исходя из этого снизился доход.

**ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РЕОРГАНИЗАЦИИ РАДИОСТАНЦИИ «7 ЭТАЖ»**

**3.1. Определение стратегии развития предприятия**

Этапы процесса стратегического планирования:

1. Определение миссии.

Миссия Радио Ангарска «7 этаж» - городское радио для всех жителей, ориентирующееся на позитивную информацию и нацеленное на решение проблем слушателей.

2. Постановка целей.

Стратегические цели Радио Ангарска «7 этаж»:

*Рыночные позиции:*

- обойти конкурентов и занять самую большую долю радио рынка, как среди слушателей, так и среди рекламодателей на территории АМО.

*Инновации:*

- постоянно повышать качество вещания, закупая новинки техники;

- разрабатывать принципиально новые программы, с целью превзойти сетевые радиостанции

*Производство:*

- создание информационной службы, способной объективно отражать городские события, знакомить ангарчан с работой администрации АМО;

- разрабатывать программы для всех жителей без возрастных ограничений

- разрабатывать и производить столько программ, чтобы соответствовать соотношению 40 % - музыки, 50 % - разговорной речи, 10 % - рекламы.

- производство программ с использованием новых возможностей техники.

- расширение ассортимента предоставляемых рекламных услуг

- производство рекламной продукции в срок в соответствии с желаниями и потребностями рекламодателя, ориентация на решение его проблем

*Материальные ресурсы:*

- обеспечение персонала всем необходимым для эффективной работы и проявления творчества

- рациональное использование ресурсов

*Финансовые ресурсы:*

- обеспечение прироста прибыли за каждый год в течение 3-х лет минимум на 100%,

- обеспечение рентабельности в 50 % в течение 5-ти лет;

*Управленческая деятельность:*

- формирование творческого коллектива, способного программами и передачами заинтересовать широкий круг слушателей разного возраста;

- создание корпоративной культуры нацеленной на самореализацию персонала;

- повышение квалификации персонала;

- мотивация персонала на достижение целей учреждения в соответствии с миссией;

- построение отношений в коллективе на доверии и взаимовыручке и тем самым создание эффективно работающей команды.

*Обязательства перед обществом:*

- предоставление достоверной информации;

- воспитание патриотического отношения жителей АМО к родной земле, чувства гордости;

- создание позитивного образа Ангарска как молодого и динамично развивающегося города;

- формирование положительного образа поселений Мегета, Одинска, Савватеевки.

3. Оценка и анализ внешней среды.

Так как радио «7 этаж» муниципальное и является одним из каналов распространения информации о деятельности администрации, а у местной власти всегда есть как сторонники, так и противники, то со стороны последних могут проводиться мероприятия, нацеленные на дискредитацию положительного имиджа радиостанции. То есть, очевидно, влияние политического фактора.

Одним из определяющих факторов внешней среды влияющих на деятельность предприятий является конкуренция. В данном случае конкуренция за слушателя и рекламодателя. Рекламодатели единственный источник прибыли радиостанций. До момента выхода радиостанции «7 этаж» на вещание на FM - частоте, привлекать рекламодателей будет тяжело. Для радио вещающего на AM - частоте уровень дохода FM – станций практически не достижим.

4. Анализ сильных и слабых сторон радиостанции «7этаж». SWOT – анализ.

Таблица 5

SWOT – анализ радиостанции «7 этаж»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны радиостанции «7 этаж»:  1. Работа радио нацелена на жителей АМО  2. Низкие цены на рекламу  3. Получение финансирования из бюджета | Слабые стороны радиостанции «7 этаж»:  1. Музыкальное наполнение эфира  2. Устаревшая техническая база  3. Вещание на средних волнах  4. Отсутствует «Слоган», стиль ведения эфира и фирменные слова.  5. Отсутствует утреннее шоу  6. Отсутствует база рекламодателей |
| Возможности:  1. Получение лицензии на вещание в FM-диапазоне  2. Создание радио ориентированного на жителей города  3. Модернизация оборудования  4. Расширение ассортимента услуг  5. Улучшение музыкальной базы  6. Привлечение рекламодателей  7. Создание новых программ  8. Проведение рекламной кампании  9. Создание своего особенного стиля ведения эфира  10. Привлечение квалифицированного персонала | Угрозы:  1. Сильные конкуренты  2. Трудности при подборе квалифицированного персонала  3. Отсутствие рекламодателей  4. Отказ в получении лицензии  на вещание в FM-диапазоне |

Сильные стороны радиостанции «7 этаж».

Работа радио нацелена на жителей АМО.

Ориентация радио «7 этаж» на интересы и потребности жителей АМО, дает ему определенное преимущество перед конкурентами. Сетевые радиостанции ориентируются на Москву, единственное радио Ангарска «Автос» позиционируется как областное радио. Кроме того, аудитория радио «Автос» - это, в основном, слушатели до 25 лет.

2. Низкие цены на рекламу.

Несмотря на низкое качество вещания, рекламодатели размещают рекламу на радиостанции «7 этаж», во многом благодаря самым низким ценам на рынке радиовещания АМО.

3. Получение финансирования из бюджета.

Получение финансирования дает радио возможность реорганизовать свою деятельность, разработать FM частоту и, следовательно, расширить информационные и финансовые возможности радио.

Слабые стороны радиостанции «7 этаж».

1. Музыкальное наполнение эфира.

Последнее обновление музыкальной базы проводилось в 2003 году. В эфире звучат непопулярные мелодии неизвестных исполнителей. Хитов очень мало и в основном это иностранные песни. Присутствие современных хитовых композиций обязательно для привлечения аудитории разных возрастов.

2. Устаревшая техническая база.

Техническая база вещания приобреталась в 2001 году, очевиден износ оборудования, что становится следствием помех в эфире.

3. Вещание на средних волнах.

Вещание в AM – диапазоне существенно хуже, чем в FM. Как следствие объем аудитории и рекламодателей ниже.

4. Отсутствует «Слоган», стиль ведения эфира и фирменные слова.

Когда включаешь волну, радио должно узнаваться. Узнать его можно по особенному стилю ведения эфира, по слогану, который должен присутствовать в лайнерах и джинглах.

5. Отсутствует утреннее шоу.

Утреннее шоу очень важно для радиостанции. Утро – это время, когда радио выигрывает у других СМИ, потому что оно не отвлекает «картинкой», на которую надо смотреть, а позволяет слушателю заниматься своими делами, получать информацию и музыку в фоновом режиме. Утром радио слушает самая обширная и разнообразная по социальному статусу и возрастным характеристикам аудитория. Именно в это время нужно заинтересовать слушателя выбирать определенную волну, когда он включает радиоприемник. Создание утреннего шоу необходимо. Во-первых, утром человек просыпается во враждебный мир и чувствует себя предельно дискомфортно. Он не выспался, ему не хочется вставать с постели и мчаться на холодную улицу, не хочется на работу. Поэтому, с утра радио должно вызывать положительные эмоции, чтобы аккуратно вернуть человека в комфортное состояние. Включив приемник, он должен в эфире услышать знакомую музыку, приятных, интересных и неглупых ведущих, лаконичные выпуски понятных и действительно важных новостей. Утренняя спешка вызывает у слушателя раздражение, поэтому надо заставить сонного человека улыбнуться. Исследованиями доказано, что заряд юмора, который слушатель получает утром из радиоприемника, воспринимается с огромной благодарностью.

6. Отсутствует база рекламодателей.

Из-за того, что на станции создается новый коллектив, отсутствует база рекламодателей, которые размещались ранее в эфире. Поэтому потребуется много работать, чтобы создать свою клиентскую базу.

Возможности.

1. Получение лицензии на вещание в FM-диапазоне.

FM-вещание пользуется большей популярностью среди слушателей из-за заметно лучшего качества звучания в эфире. Хотя вещание на средних волнах не предъявляет высоких требований к радиоприемникам, в наше время, рекламодателей интересует аудитория, которая может позволить себе радиоприемник с поддержкой FM-вещания. Поэтому получить лицензию на вещание в FM-диапазоне имеет принципиальное значение.

2. Создание радио, ориентированного на жителей города.

Создавая программу надо понимать и учитывать специфику города. В каждом городе аудитория хочет слушать что-то свое. Многие радиостанции заказывают изготовление программ у сетевых радиостанций, однако такие программы могут не соответствовать интересам жителей данного населенного пункта. Так как планируется создать радио, ориентированное на жителей АМО, безусловно, авторы программ должны любить и знать Ангарск.

3. Модернизация оборудования.

Для улучшения качества вещания и перехода на вещание в FM – диапазоне необходима закупка нового оборудования. Однако, новое оборудование нужно не только для обеспечения качественного вещания, но и для работы всего персонала радиостанции. Так как в настоящий момент, состояние технического оснащения станции не соответствует требованиям времени, то, следовательно, не обеспечивает максимально возможной эффективности работы.

4. Расширение ассортимента услуг.

За счет увеличения штата и повышения квалификации сотрудников появится возможность расширения ассортимента рекламных услуг. Например, создание специальных рекламных проектов, программ, диалогов.

5. Улучшение музыкальной базы.

Улучшение музыкальной базы, является неотъемлемой частью, проведения реорганизации. Благодаря финансированию становится возможным оформление подписки на популярную и соответствующую времени музыку.

6. Привлечение рекламодателей.

Благодаря переходу на новый уровень вещания и расширению ассортимента предоставляемых услуг возможно привлечение рекламодателей.

7. Создание новых программ.

Возможность привлечения персонала открывает возможность создания собственных программ.

8. Проведение рекламной кампании.

Радио – продукт особенный: бесплатный, развлекательный и связанный с конкретными предпочтениями людей. Поэтому рекламная кампания обязательна тогда, когда станция выходит на рынок. В данном случае, несмотря на то, что радио действующее, многие о нем не знают. Рекламную кампанию целесообразно начать в день выхода обновленной радиостанции в FM – диапазоне.

Рекламная кампания может включать:

1) «Промоушн». Его задача – сформировать правильное и заинтересованное отношение к станции такого количества людей, которое бы обеспечило продажу необходимого объема рекламы. Он может быть: эфирным, главное его оружие – игры; внеэфирным, это – акции, фестивали, кросс-промоакции.

2) PR.

Средства:

Присутствие радиостанции в новостях и иных сюжетах на телевидении.

Ведение постоянных рубрик в газетах и журналах.

Информационное сопровождение главных городских событий – информационный спонсор.

3) Непосредственно реклама.

9. Создание своего особенного стиля ведения эфира.

Стиль ведения эфира определяется:

- «слоганом» радиостанции- когда звучит это слово, на ум любому слушателю приходит название определенной станции. Когда радиостанция получает слово, оно исчезает из эфира конкурентов, так как рождает однозначную ассоциацию.

- звуковым оформлением радиостанции. Звуковое оформление может сгладить однообразную музыку выбранного формата. Для этого можно использовать: шутки, «лайнеры» - заставки перед песнями, джинглы, различные программы и шоу, а также эфирные образы.

- определенным «языком» - использование фирменных слов и удачных фраз, у каждого ведущего свой «язык».

10. Привлечение квалифицированного персонала.

Привлечение квалифицированного персонала всегда проблемно, и основным мотивирующим фактором является уровень заработной платы. Персонал на предприятии – решающий ресурс, а на радио тем более. Не исключается возможность привлечения творческих студентов и выпускников, однако на стадии становления новой радиостанции, необходимы кадры, которые будут направлять творчество молодых специалистов в нужном направлении. Помимо затрат на заработную плату, необходимы средства для повышения квалификации работников.

Угрозы.

1. Сильные конкуренты.

Благодаря тому, что у радио много слабых сторон, потребуется проделать большой объем работ по их устранению. Одним из способов улучшения положения радио «7 этаж» должен стать поиск слабых мест у конкурентов с тем, чтобы воспользоваться ими. Например, радио «Автос» рассчитано на молодое поколение, в эфире присутствуют злые шуточки, а ведущие эфира напоминают шутов. Старшему поколению это не нравится, они переключаются на радио «Ретро – FM», но «Ретро – FM» сетевое радио, а значит, на нем нет региональных и городских новостей. Именно на этих недостатках соперников следует сделать упор радиостанции «7 этаж». Во-первых, создать радиостанцию которая будет ориентироваться на жителей АМО любого возраста, будет поднимать настроение, а не раздражать глупыми шутками. Во-вторых, стать радио для ангарчан, информировать жителей АМО о жизни города.

2. Трудности при подборе квалифицированного персонала.

Учитывая то, что в России, большинство радиостанций работают по типу «Делай, как в Москве» или по своему усмотрению, не опираясь на какие-либо знания, специалистов по организации работы радио в Иркутской области найти очень сложно. Конечно, можно переманить специалиста у успешного конкурента, но где гарантия, что он не поставит всю работу по такому же принципу и не создаст копию того, что он уже делал. Определенная угроза в подборе кадров будет присутствовать в любом случае, но чтобы ее минимизировать необходимо набранный персонал отправить на обучение и стажировку в успешные сетевые радиостанции. Для этого нужны средства.

3. Отсутствие рекламодателей.

Возможность угрозы полного отсутствия рекламодателей вряд ли возможна. Однако может возникнуть ситуация, когда не хватит рекламодателей количественно. Главным инструментом в борьбе за рекламодателя, безусловно, является низкая цена размещения рекламы в эфире радио «7 этаж». Но низкая цена не должна быть единственным инструментом привлечения рекламодателей, также необходимо обеспечивать качественное обслуживание и разработать систему скидок и бонусов для постоянных клиентов.

4. Отказ в получении лицензии на вещание в FM-диапазоне.

Результатом отказа в получении лицензии на вещание в FM - диапазоне может стать причиной не осуществления одной из целей реорганизации, а именно привлечения как можно большего количества слушателей.

5. Анализ стратегических альтернатив.

Необходимо рассмотреть альтернативы применения стратегий для развития радиостанции.

Выделяют следующие виды стратегий:

Ограниченный рост. Данная стратегия предусматривает установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Ее применение оправдано, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Для радиостанции «7 этаж» такой вид стратегии не подходит исходя из установленных стратегических целей.

Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Альтернатива роста, исходя, из стратегических целей радио Ангарска является наиболее приемлемой. Она обеспечит выполнение запланированных целей.

Сокращение. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. Однако сокращать операции на радиостанции не целесообразно, их необходимо увеличивать в течении нескольких лет непрерывно, чтобы достичь желаемых 50% разговорной речи в эфире.

Сочетание. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Данный вид альтернативы характерен для крупных предприятий и поэтому не применим для радиостанции «7 этаж».

6. Выбор стратегии.

Целесообразным является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Исходя из сравнения стратегических альтернатив, в данном случае, для радиостанции актуальным будет выбор стратегии роста.

7. Реализация стратегии.

Для успешной реализации стратегии роста, администрацией АМО будут выделены денежные средства, а также набрана команда квалифицированных специалистов для разработки и осуществления программы реорганизации.

8. Оценка стратегии.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на вопросы, они рассмотрены в теоретической части данной работы. Ответы на вопросы.

Стратегия роста станет, совместима с возможностями организации, при осуществлении ряда мер: набор квалифицированных кадров, закупка нового оборудования, ремонт офисных и студийных помещений.

Стратегия предполагает риск не получения лицензии на вещание в FM диапазоне. При наступлении риска, необходимым станет пересмотр некоторых стратегических целей, что является неотъемлемой частью реакции любого предприятия на изменения во внешней среде.

МУ « Ангарская редакция радио» получает денежные средства на реализацию реорганизации, с учетом этого становится возможным привлечение необходимых для осуществления стратегии роста ресурсов.

Стратегия была разработана с учетом внешних опасностей и возможностей.

Стратегия роста является лучшим способом применения ресурсов учреждения.

**3.2. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры**

Так как при назначении нового управляющего уволились все сотрудники, кроме бухгалтера и ведущего эфира. Целесообразно создать новую организационную структуру, ибо реорганизовывать нечего и некого.

Учитывая небольшие на первом этапе объемы вещания программ собственного производства, первоначально штат будет состоять из минимально-необходимой численности персонала. Создатели и ведущие авторских программ будут приглашаться на основе разовых трудовых договоров.

Персонал радио «7 этаж»: директор, главный бухгалтер, офис-менеджер, программный редактор, технический редактор, коммерческий директор, звукорежиссер, редактор вещания, служба новостей: корреспондент (2 ставки), создатели и ведущие авторских программ (по договорам), ведущие эфира (3 ставки), специалист по креативу рекламных продуктов, рекламная служба – 1 ставка

Цель данного раздела — разработка системы управления компанией, направленной на максимально эффективное достижение поставленных задач.

Требования к системе управления учреждением:

адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии учреждения;

восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющей структуры для решения возникающих проблем;

способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации;

жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений;

соблюдение принципа делегирования полномочий, при которой каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;

соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;

разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами учреждения.

Сотрудники компании – это опытные специалисты качественно, своевременно осуществляющие возлагаемые на них обязанности.

На первоначальном этапе штат сотрудников радиостанции будет состоять из 15 человек, организационная структура представлена на рис. 4.

Найм сотрудников будет производиться на конкурсной основе с учётом личных качеств и опыта работы. Планируется ежемесячно оценивать качество работы персонала и поощрять лучших работников.

Директор (1)

Коммерческий директор (1) вв()()(1)(1)

Главный бухгалтер (1)

Технический директор (1)

Программный редактор (1)

редактор (1)

Офис менеджер

Звукорежиссер

Редактор вещания (1)

Специалист по креативу рекламных продуктов

Служба новостей

(2)

Рекламная служба (1)

Ведущие эфира (3)

Рис. 4 Организационная структура радио « 7 этаж»

Должностные обязанности директора.

1. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью учреждения, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества учреждения, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

2. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование деятельности учреждения

3. Обеспечивает выполнение учреждением всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами.

4. Организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества услуг.

5. Принимает меры по обеспечению учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда.

6. Способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности рабочих и служащих учреждения.

7. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях.

8. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Должностные обязанности главного бухгалтера.

1. Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций.

2. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

3. Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

4. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

5. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению.

6. Производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, стразовых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

Должностные обязанности офис–менеджера.

1. Документационное обеспечение управления:

- приём документов и личных заявлений на подпись директора;

- фиксирование оттиска гербовой печати на договорах и приказах;

- работа с приказами, распоряжениями: подготовка проекта, оформление, подписание, согласование, ознакомление сотрудников, регистрация, учёт, хранение, формирование дел;

- работа с входящей корреспонденцией (письма, факсимильные сообщения): приём, регистрация, передача адресату, учёт, хранение;

- организация получения корреспонденции по юридическому, почтовому и фактическому адресам;

- работа с исходящей корреспонденцией (письма, факсимильные сообщения): регистрация, передача, учёт, хранение; оформление писем директора и его заместителей; отправление срочных писем;

- ведение и оформление протокола совещаний и заседаний;

- оформление доверенностей на получение корреспонденции, посылок и др. материальных ценностей;

- по поручению директора выполнение копировально-множительных работ;

- по поручению директора подготовка проектов писем, запросов и других документов, касающихся деятельности учреждения в целом;

- по поручению директора печать служебных материалов, введение информации в банк данных;

- формирование дел в соответствии с утверждённой номенклатурой, обеспечение их сохранности и сдача в архив.

2. Приём телефонных звонков и, в случае необходимости, перевод их на тех сотрудников, которым они предназначаются. Фиксирование полученной по телефону для директора информации в его отсутствие и доведение её содержания до его сведения.

3. Организация встречи посетителей и гостей.

Должностные обязанности программного редактора.

1. Организует работу по созданию радиопрограмм, обеспечивает их соответствие определенной тематической направленности.

2. Разрабатывает концепцию радиовещания.

3. Осуществляет взаимодействие с органами государственной власти и управления, средствами массовой информации, творческими союзами, ассоциациями, другими организациями, в том числе общественными.

4. Возглавляет разработку перспективных и текущих календарно-тематических и производственных планов в соответствии с утвержденной сеткой вещания.

5. Участвует в разработке проектов художественного оформления и радиопрограмм.

6. Координирует работу по созданию радиопрограмм.

7. Принимает готовые программы, контролирует их качество.

8. Участвует в подготовке наиболее сложных и ответственных программ.

9. Организует работу по заключению договоров с авторами участниками программ, следит за их выполнением.

10. Принимает решения об одобрении или отклонении представляемых на рассмотрение материалов.

11. Контролирует соблюдение установленных сроков представления материалов.

Должностные обязанности технического директора.

1. Обеспечивает эксплуатацию технического оборудования.

2. Обеспечивает наличие документации, предусмотренной нормативными требованиями, на здания, помещения, оборудование учреждения.

3. Обеспечивает своевременное проведение ремонтно-строительных работ и наличие, а при необходимости, и подготовку необходимой технической документации для проведения этих работ.

4. Организует планирование ремонтно-строительных работ, технический и финансовый контроль за сроками, качеством производства ремонтно-строительных работ.

5. Осуществляет приемку новых и отремонтированных объектов.

6. Обеспечивает наличие строительных и ремонтных материалов, запасных частей и прочего при проведении работ, контролирует их рациональное использование.

7. Планирует, согласовывает объемы, сроки, организует и обеспечивает своевременное проведение текущего ремонта.

8. Обеспечивает повседневный контроль исправности электропроводки, электрооборудования, бесперебойность электроснабжения, оправданное и экономное расходование электроэнергии.

9. Информирует директора об имеющихся недостатках в работе учреждения, принимаемых мерах по их ликвидации.

Должностные обязанности коммерческого директора.

1.Осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью учреждения в области материально- технического обеспечения, оказания услуг.

2. Координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и оказания услуг, финансовых планов.

3. Организует руководство материально-техническим снабжением учреждения, деятельностью по оказанию услуг.

4. Координирует разработку нормативов и стандартов материально-технического обеспечения.

5. Руководит разработкой мер по ресурсосбережению, повышению эффективности деятельности учреждения, укреплению финансовой дисциплины.

6. Осуществляет координацию разработки маркетинговой стратегии.

7. Обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по оказанию услуг.

8. Организует систему учета всех финансовых операций, подготовку финансовой отчетной документации.

9. Осуществляет контроль над финансовыми и экономическими показателями деятельности учреждения, расходованием финансовых средств.

10. Проводит переговоры от имени учреждения с контрагентами учреждения по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени учреждения хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.

11. Участвует от имени учреждения в ярмарках, выставках по рекламе и реализации услуг.

12. Осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

13. Координирует деятельность всех подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу.

14. Организует изучение мнения потребителей о товаре. Готовит предложения по повышению конкурентоспособности и качеству услуг.

15. Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в СМИ с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы.

Должностные обязанности редактора вещания.

1. Осуществляет в соответствии с календарно-тематическим планом вещания создание радиопрограмм.

2. Участвует в формировании концепции вещания, разработке перспективных и текущих календарно-тематических и производственных планов.

3. Разрабатывает оригинальные направления для вновь создаваемых рубрик и циклов передач.

4. Формирует творческие группы, расширяет и обновляет авторский актив.

5. Заказывает штатным и нештатным авторам информационные, публицистические и литературные материалы, оказывает им помощь в овладении спецификой телерадиовещания, консультирует по вопросам структуры и содержания материала, отбору иллюстраций, составу участников передач.

6. Осуществляет подготовку заключений о качестве представляемых материалов, согласовывает с авторами необходимые сокращения, дополнения, изменения, контролирует достоверность приводимых фактических данных.

7. Принимает участие, при необходимости, в прямом эфире.

8. Работает с ведущими телевизионных и радиопрограмм, редактирует их тексты.

9. Осуществляет подбор и проводит анализ информационных, публицистических, художественных и других материалов с целью их использования при подготовке программ.

10. Рецензирует программы, прошедшие в эфире.

Должностные обязанности звукорежиссера.

1. Осуществлять руководство творческо-производственным процессом звукового решения программ.

2. Работать над совершенствованием технологии процесса звукозаписи, участвовать в экспериментальной работе по совершенствованию звукотехнических средств.

3. Нести ответственность за техническое качество звука в зависимости от акустических возможностей техники.

Должностные обязанности специалиста по креативу рекламных продуктов.

1. Координирует работу рекламного отдела.

2. Согласовывает с заказчиками основные цели рекламы, определяет основные моменты рекламного проекта (продвижение товаров, работ или услуг на рынки сбыта, знакомство с фирменным стилем заказчика).

3. Выясняет у заказчика преимущественные качества и отличительные свойства товаров, работ, услуг.

4. Определяет вид рекламы (вводящая, престижная, товарная, по продвижению, по содействию продажам).

5. Разрабатывает концепции рекламных проектов по заказам.

6. Принимает непосредственное участие в разработке рекламных средств, готовит макет объявлений (сценарий рекламных роликов), отвечает за визуальное восприятие рекламного продукта.

7. Координирует создание рекламных обращений, слоганов (лозунгов, девизов), наиболее полно отражающих качество товара, обслуживания, сферы деятельности организации и наиболее эффективно воздействующих на сознание потребителя.

8. Организует подготовку рекламных материалов (эскизов, текстов, сценариев, оригинал-макетов для презентации заказчикам.

9. Обеспечивает внесение корректив в рекламный проект на основании замечаний, предложений заказчиков.

10. Разрабатывает планы проведения рекламных мероприятий (определение “портрета” потребителя, цели рекламной кампании, основной идеи рекламной кампании, форм размещения рекламы, наиболее оптимальных сроков размещения рекламных мероприятий, основных элементов рекламной кампании, методов проверки эффективности рекламы, пр.); определяет конкретные носители рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание.

11. Составляет сметы расходов на воплощение рекламного проекта и передает их на утверждение заказчикам.

Должностные обязанности ведущего эфира.

1. Ведет программы в соответствии с характером текстовых материалов.

2. Участвует в формировании концепции вещания, разработке перспективных и текущих календарно-тематических и производственных планов.

3. Обеспечивает четкое и правильное доведение содержания текста программы до радиослушателей.

4. Расставляет акценты в текстах с целью четкого донесения до слушателя их смыслового содержания.

5. Устраняет обнаруженные дикционные недостатки.

6. Обеспечивает соблюдение установленных правил ведения радиопрограмм, соответствие передаваемого в эфир текста утвержденному.

7. Вносит в ходе ведения программы по указанию программного редактора изменения в утвержденный текст.

Должностные обязанности корреспондента.

1. Обеспечивает редакцию оперативной информацией.

2. Устанавливает контакты по заданию редактора или по собственной инициативе с государственными органами, органами местного самоуправления, предприятиями для получения необходимой информации; своевременно информирует редакцию о предстоящих событиях.

3. Изучает собранную информацию, обрабатывает материалы, представляет их в виде интервью, публикаций, комментариев по определенной тематике, осуществляет подготовку очерков, статей.

4. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов редакции, разрабатывает предложения по освещению отдельных тем, осуществляет поиск новых тем.

5. Редактирует авторские материалы, обеспечивает правильность приводимых цитат, имен, цифр и других фактических данных.

6. Обобщает материалы внештатных корреспондентов, оказывает им творческую помощь.

7. Подготавливает обязательный минимум информации, установленный распоряжением главного редактора.

Должностные обязанности разработаны в соответствии с построенной организационной структурой. Для того чтобы наиболее эффективно использовать выделяемые денежные ресурсы необходимо разработать план привлечения персонала.

Таблица 6

План привлечения персонала.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Штатная единица | Начало работы | Количество | Заработная плата в мес., руб | Фонд з/п до конца 2007 г., руб |
| Директор | Январь | 1 | 17 584 | 211 008 |
| Коммерческий директор | Январь | 1 | 13 715 | 164 580 |
| Главный бухгалтер | Январь | 1 | 11 862 | 142 314 |
| Офис-менеджер | Январь | 1 | 10 230 | 122 760 |
| Корреспондент | Январь | 1 | 10 230 | 122 760 |
| Ведущий эфира | Январь | 1 | 9 408 | 112 896 |
| Креативный директор | Июнь | 1 | 11 862 | 83 034 |
| Программный редактор | Июнь | 1 | 10 992 | 76 944 |
| Технический редактор | Июнь | 1 | 10 230 | 71 610 |
| Звукорежиссер | Июнь | 1 | 10 230 | 71 610 |
| Редактор вещания | Июнь | 1 | 10 230 | 71 610 |
| Менеджер по рекламе | Июнь | 1 | 10 992 | 76 944 |
| Ведущий эфира | Июнь | 2 | 9 408 | 131 712 |
| Корреспондент | Июнь | 1 | 10 230 | 71 610 |
| Годовой фонд з/п |  |  |  | 1 531 448 |
| Отчисления с з/п |  |  |  | 548 258 |

План привлечения персонала разработан с учетом того что до июня будет проводится ремонт офисных и студийных помещений, закупка и установка оборудования и мебели.

**3.3. Мероприятия по составлению производственного плана**

Так как планируется создать информационное радио, вся технология должна быть выстроена под производство именно информационных, аналитических, репортажных передач, а так же, по возможности, проведение прямых эфиров как в виде выступлений или бесед гостей радиостанции с ведущими в прямом эфире, так и различные варианты интерактивных диалогов, "круглых столов" и радиомостов. При этом должна быть обеспечена максимальная оперативность реагирования на происходящие события. При идеально отлаженной технологии, радио способно освещать события непосредственно в момент их происшествия, что, несомненно, будет привлекать радиослушателей.

В отличие от музыкальных радиостанций, где основным материалом для радиопрограмм является уже имеющаяся записанная музыка, и изготовление радиопрограммы, практически отсутствует (есть программирование), на информационной радиостаннции все материалы не только программируются, но и записываются, монтируются, редактируются или же даются в прямом эфире. Обилие различных записных радиопередач, чередуемых с отрезками прямого эфира, требует наличия четко отлаженной технологии подготовки радиопередач, размещения их на сервере в определенном порядке до выхода в эфир, автоматического уничтожения радиопередач не подлежащих хранению после выхода в эфир и архивации ценных радиопередач.

При выборе целевой аудитории и информационной направленности радиостанции определяются те или иные информационные агентства, "ленты" которых будут поступать в отдел информации. Можно иметь и собственных корреспондентов, но, это дорого. Можно содержать двоих-троих собственных корреспондентов на тех информационных направлениях, которые будут определены как ключевые, и информация от которых будет настолько эксклюзивной и важной, что в момент ее выхода в эфир аудитория станции будет значительно увеличиваться. Вся информация должна приводиться к единому формату и выводиться на экран компьютера в отделе информации в удобном виде. На сегодняшний день существует большое количество компьютерных программ для работы с лентами информагентств. Эти программы позволяют принимать в реальном времени вновь приходящие сообщения, просматривать их, редактировать и распечатывать для дальнейшего чтения новостей в прямом эфире в буквальном смысле "с листа". Причем, каждое сообщение должно печататься на отдельном листе. Возможно, выводить отредактированные сообщения на экран компьютера, с которого будут читаться в прямом эфире. В обоих вариантах новости идут в эфир без предварительной записи, вживую. Это позволяет довести оперативность информирования аудитории о происходящих событиях до единиц минут.

Обязательные условия:

- высокая степень автоматизации процесса подготовки новостей;

- чтение новостей профессиональным диктором (ведущим);

- подготовка новостей одним человеком;

Выступления и интервью в прямом эфире.

Для проведения таких радиопередач на информационной радиостанции надо иметь одну-две эфирных студии с возможностью их оперативного переключения или в одной студии иметь два разнесенных дикторских "поста", каждый из которых имеет микрофоны для выступления 2-3-х человек. С одного поста читаются новости с периодичностью задаваемой сеткой вещания, с другого идут выступления или интервью. В последние годы очень популярно устраивать диалоги со слушателями непосредственно в прямом эфире радиостанции. Желательно для этой цели иметь возможность выводить в прямой эфир одновременно двух слушателей, чтобы выступающий мог слышать разные мнения на свои высказывания. Такие интерактивные выступления слушаются гораздо живее и интересней, привлекают и активизируют аудиторию слушателей.

Телефонные интервью и комментарии в записи.

Экспертные мнения, аналитика, комментарии в темпе реальных событий могут быть получены по телефону, записаны непосредственно в компьютер, на нем же отредактированы, отмонтированы и поставлены в сетку вещания. Для этого нужно иметь, в зависимости от склонности концепции радиостанции к аналитике и комментариям, от одного до трех монтажно-записывающих рабочих мест с выходом в телефонную сеть. Для этих рабочих мест не нужна студийная звукоизоляция, вполне достаточно оснастить их закрытыми, хорошо облегающими наушниками.

Корреспондентские материалы.

На информационной радиостанции эти материалы могут быть двух типов.

Первый - это репортажи с места события непосредственно в прямом эфире. В качестве средства связи для этого можно использовать обычный сотовый телефон. В другом варианте, когда события, освещаемые корреспондентом, происходят в заранее известном месте (форумы, спортивные мероприятия, съезды политических партий…), возможно использование стационарных телефонных каналов. В качестве оконечной аппаратуры в этом случае используется репортофон - симбиоз телефонного аппарата с гибридом и с небольшим микшерным пультом.

Второй тип материалов - записи интервью, репортажей, выступлений. Желательно выполнять их на аппаратах с цифровым носителем, обеспечивающим мгновенную перегонку материалов в корреспондентский компьютер на радиостанции.

Репортерскую аппаратуру "вчерашнего дня" - кассетные магнитофоны, минидисковые рекордеры, DAT-магнитофоны можно с успехом применять для записи корреспондентских материалов, но в этом случае надо помнить, что время перегонки материала в компьютерную сеть радиостанции равно продолжительности звучания записанных материалов.

Рекламные ролики и игровые записные радиопередачи.

Эти передачи выполняются в записывающей production-студии по заказу отдела рекламы или редакции, которые предоставляет режиссеру-постановщику всю информацию от заказчика. Рекламные ролики и игровые радиопередачи записываются совместно со звукорежиссером с участием приглашенных артистов.

Готовые передачи размещаются на вещательном сервере радиостанции в соответствии с принятой на радиостанции идеологией хранения радиопрограмм.

Программирование вещательной сетки.

Вещательная сетка радиостанции разрабатывается программной дирекцией совместно с коммерческим и техническим отделами. Сетка имеет жесткую и гибкую части.

Жесткая часть, фиксирует время и длительность выхода в эфир новостных и рекламных блоков, а также их продолжительность и периодичность. Включение прямого эфира для новостей осуществляется вещательным компьютером в автоматическом режиме по сигналам точного времени. Оператор или ведущий не имеют возможности управлять временем начала или окончания информационного блока. Точно также, автоматически, в строго фиксированное время, выдается в эфир рекламный блок, следующий за новостным блоком. В промежутках между информационными выпусками и рекламными блоками, жестко зафиксированными в сетке вещания, могут располагаться те или иные радиопередачи, относительно свободно варьирующие свою продолжительность. "Набивание" передач в гибкую часть сетки осуществляет программист эфира, руководствуясь расписанием радиопрограмм.

Такое построение сетки вещания способствует соблюдению высокой дисциплины эфира в новостных блоках, что на подсознательном уровне повышает доверие к радиостанции. Одновременно с этим, относительно свободное планирование радиопередач аналитического, экспертного или репортажного планов создает контраст, необходимый для обострения глубины восприятия радиопрограммы слушателями.

Выступления любых гостей эфирной студии будут прерываться выпусками новостей и рекламы вне зависимости от ранга гостя. Такое положение будет повышать доверие и уважение аудитории слушателей к радиостанции.

**3.4. Мероприятия по модернизации оборудования**

Радиостудия будет построена на базе вещательного микшерного пульта RM1056s/2m/1t/P&G (6 стереовходов, 2 моновхода, 1 вход для подключения телефонного гибрида и пластиковые фейдеры P&G) фирмы Soundcraft, он позволяет выдавать в эфир программы, соответствующие по всем параметрам вещательному качеству. Микшерный пульт имеет функцию «фейдер-старт», управление сигнальным табло и функцию «микс-минус» для телефонного гибрида. Источники сигнала будут включать 2 MD-плера, 2 CD-плеера, кассетную деку, телефонный гибрид и 2 микрофона. Эти же источники будут использоваться во время работы монтажной студии для скачивания материала в монтажную станцию. Монтажная станция будет построена на основе pc-совместимого компьютера с платой ввода-вывода звука Event Gina, которая имеет 2 аналоговых входа, 8 аналоговых выходов. В монтажной станции готовятся рекламные ролики и отдельные блоки программ, которые затем переписываются на минидиск или выдаются в эфир прямо с компьютера. Радиостудия должна работать или в режиме вещания или в режиме производства программ. Вещание может осуществляться в прямом эфире. Коммутатор сигналов TP102 необходим для качественной (без щелчков и треска) перекоммутациисигналов ретрансляции/собственное вещание. Он имеет порт RS-232\422 и может быть подключен к компьютеру для дистанционного управления переключением. Тюнер ST-SE520 подключается к входу off air микшерного пульта и будет служить для контроля передаваемого сигнала.

Необходимое оборудование, для дальнейшего повышения качества вещания с перспективой вещания в диапазоне FM.

Таблица 7

Оборудование необходимое для эфирной студии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Кол. | Цена |
| Профессиональный малошумящий микшерный пульт | 1 | 132 000 |
| Динамический широкополосный микрофон с высокой перегрузочной способностью для вокала | 2 | 26 000 |
| Стойка – пантограф | 2 | 4 500 |
| Микрофонный процессор | 2 | 1 200 |
| Проигрыватель CD | 1 | 7 500 |
| Звуковой модуль компьютерной станции | 1 | 3 500 |
| Телефонный гибрид | 1 | 11 500 |
| Источник бесперебойного питания | 1 | 2 500 |
| Наушники динамические закрытые, 4-канальный усилитель для наушников | 2 | 5 500 |
| Цифровой 2-полосный 2-канальный компрессор/левеллер/лимитер/энхансер | 1 | 18 000 |
| Ввод сетевой с сетевым фильтром, европейский стандарт | 1 | 1 000 |
| Комплект кабелей с разъёмами | 1 | 7 000 |
| Компьютер | 1 | 26 000 |
| ИТОГО: |  | 246 200 |

Таблица 8

Оборудование необходимое для студии звукозаписи.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Кол. | Цена |
| Профессиональный микшерный пульт | 1 | 115 000 |
| Динамический широкополосный микрофон с высокой перегрузочной способностью для вокала | 2 | 26 000 |
| Стойка – пантограф | 2 | 4 500 |
| Микрофонный процессор | 2 | 1 200 |
| Проигрыватель CD | 1 | 7 500 |
| Акустика | 1 | 5 000 |
| Синтезатор | 1 | 23 000 |
| Звуковая плата | 1 | 4 000 |
| Наушники динамические закрытые | 2 | 1 900 |
| Цифровой диктофон | 1 | 2 500 |
| Компьютер | 1 | 26 000 |
| ИТОГО: |  | 216 600 |

**3.5. Мероприятия по определению кадровой политики**

Кадровая политика - это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Она включает в себя регулирование таких мероприятий как определение правил внутреннего трудового распорядка, разработка порядка о премировании, а также предусматривает составление плана повышения и контроля квалификации персонала. Типовые правила внутреннего трудового распорядка для муниципального учреждения, согласованные отделом по труду администрации АМО, приведены в Приложении №1.

Обучение персонала.

Работа по повышению профессионального уровня сотрудников станет неотъемлемой частью кадровой политики. Будут рассматриваться такие возможности, как участие в курсах обучения и повышения квалификации для обеспечения потребностей радиостанции в квалифицированных журналистах и авторах программ. Сотрудники, по-возможности, будут посещать другие действующие радиостанции и профильные организации в целях обмена опытом и приобретения профессиональных навыков на примере решения реальных задач.

Порядок о премировании.

Порядок определяет размер и условия ежемесячного премирования работников учреждения за профессиональное и компетентное исполнение своих должностных и служебных обязанностей, инициативу и профессионализм в исполнении возложенных задач, ответственность за принятые решения с учетом общих результатов по итогам работы учреждения.

Ежемесячная премия выплачивается по результатам работы каждого месяца в размере 100% должностного оклада (тарифной ставки) пропорционально отработанному времени в месяц, за который производится премирование.

**3.6. Мероприятия по определению маркетинговой политики**

Маркетинговая политика радиостанции должна включать как разработку программ для привлечения радиослушателей, так и расширение ассортимента услуг для рекламодателей.

Так как миссией радиостанции «7 этаж» является решение проблем горожан, необходимо определить какие проблемы радио может решить и какие программы для этого необходимо разработать.

Проблемы слушателей:

Плохое настроение

Одиночество

Потребность в разного рода информации, например:

для предпринимателей: какие магазины откроются в скором времени, какие изменения происходят в налоговом законодательстве и т.д.

для пенсионеров: когда и насколько поднимут пенсии, кто и на что готов предоставить пенсионерам скидки.

для абитуриентов: какие специальности пользуются спросом, какие учебные учреждения на какие профессии обучают, на каких условиях происходит зачисление в учебное заведение.

для выпускников: как найти работу по специальности, как вести себя на собеседовании, куда обратиться за помощью в поиске работы.

и для всех жителей: когда и где отключат водоснабжение, когда, где и какую дорогу перекроют, откроют.

Для решения этих и других проблем необходимо разрабатывать соответствующие программы. Например:

«Здорово живем» - рекомендации о здоровом образе жизни;

«Передача от отдела по молодежной политики администрации города» - диалог с представителями отдела, отчеты о проделанной работе;

«Передача отдела по культуре администрации АМО»;

«Новая музыка» - молодежная программа о новинках музыки;

«English class на радио 7 этаж» - что необходимо знать каждому;

«Настоящая жизнь» - практическая психология, советы радиослушателям;

«Диалог с властью» - еженедельное выступление администрации АМО, руководителей подразделений администрации АМО, депутатов городской и районной дум на актуальные городские темы.

«Наши люди» - программа о жизни и достижениях известных, заслуженных, интересных жителях АМО.

Рекламные услуги.

Неотъемлемой частью маркетинговой политики является расширение ассортимента товаров/услуг. На существующий момент радиостанции необходимо начать оказывать общеизвестные услуги, не применяющиеся до реорганизации. Это:

а) Производство и размещение специальных проектов. Тематические программы, посвящённые деятельности рекламодателя и обзор его товаров и услуг.

б) Рекламная акция. Проведение в эфире конкурсов, викторин и прочих интерактивных акций с вовлечением аудитории, в целях продвижения продукта или услуги рекламодателя.

в) Кросс–маркетинг – проведение совместных рекламных акций с производителем товаров и услуг, ориентированных на целевую аудиторию радиостанции, участие на коммерческой основе в акциях проводимых производителем товаров и услуг.

Политика ценообразования.

Рассматривая проблему ценообразования товара на рынке, можно указать на две методологические схемы: первая — затратное ценообразование, в основу которого заложены предстоящие затраты фирмы на производство и реализацию продукции, вторая — рыночное ценообразование, когда цена формируется под влиянием спроса и предложения товаров на рынке.

Учитывая специфику радиопродукта, целесообразно использовать рыночное ценообразование.

Принимая во внимание то что, согласно плана реорганизации, радиостанция в течение 2007 года будет работать на АМ частоте, а с января перейдет на вещание в FM диапазоне, необходимо разработать цены на рекламную продукцию для обеих частот.

Таблица 9

Цены на изготовление и прокат рекламной продукции в AM и FM вещании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Стоимость на AM | Стоимость на FM |
| Информационно-музыкальный ролик:  Изготовление  Прокат | 35 руб./ сек.  3 руб./сек. | 60 руб./сек.  10 руб./сек. |
| Игровой ролик  Изготовление  Прокат | 50 руб./сек.  3 руб./сек. | 80 руб./сек.  10 руб./сек. |
| Специальный рекламный проект  Изготовление  Прокат | 45 руб./ сек.  5 руб./сек. | 80 руб./сек.  10 руб./сек. |
| Интервью, репортаж  Изготовление  Прокат | 35 руб./сек.  5 руб./сек. | 50 руб./сек.  10 руб./сек |
| Рекламное объявление в блоке  Изготовление и прокат | 2 руб./слово. | 5 руб./слово |
| Проведение совместной рекламной акции | Цена договорная | Цена договорная |
| Рекламная информация в выпуск новостей.  Изготовление  Прокат | 6 руб./слово.  5 руб./слово | 20 руб./слово  20 руб./слово |

Таблица 10

Цены на рекламную услугу «спонсорство» в AM и FM вещании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Услуга | Количество повторов | Цена, руб./сутки в AM | Цена, руб./сутки в FM |
| Отбивка точного времени (до 15 слов) | 16 повторов | 500 | 800 руб./сутки |
| Прогноз погоды (до 30 слов) | 16 повторов | 570 | 1 000 руб./ сутки |
| Новости | 8 повторов | 360 | 1 000 руб./сутки. |
| Новости спорта (до 30 слов) | 4 повтора | 215 | 400 руб./ сутки. |
| Программа | 3 раза в неделю | 1 500 руб./ нед. | 3 000 руб./ нед. |

Реклама.

Радио – продукт особенный: бесплатный, развлекательный и связанный с конкретными предпочтениями людей. Поэтому рекламная кампания обязательна тогда, когда станция выходит на рынок. В данном случае, несмотря на то, что радио действующее, многие о нем не знают. Рекламную кампанию целесообразно начать в день выхода обновленной радиостанции в FM – диапазоне.

Рекламная кампания будет включать:

*«Промоушн»*:

1) Эфирный промоушн – интерактивные игры с обязательным розыгрышем призов;

2) Внеэфирный – уличные пикеты с распространением фирменных календарей и флаеров.

*PR*:

Освещение в выпусках новостей на городских телеканалах торжественной презентации «нового городского радио». А также освещение этого события через прессу.

Ведение рубрики в газете «Ангарские ведомости», например, о новинках в мире музыки, программа передач и краткое их освещение.

3) Информационное сопровождение главных городских событий – информационный спонсор.

*Реклама.*

Наружная реклама:

размещение баннеров,

оформление трамвая.

Методы стимулирования продаж.

Главным инструментом привлечения рекламодателей является предоставление скидок, бонусов.

Таким образом, необходимо разработать систему скидок.

Таблица 11

Система скидок радиостанции «7 этаж»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Скидка |
| Размещение рекламы по 2-м позициям  по 3-м и более | 5%  10% |
| Выкуп позиции на месяц | 20% |
| Составление плана рекламы более чем на 2 месяца при 100% предоплате | 30 % |
| Размещение рекламной продукции более чем на 30 повторов | 5 % |
| Постоянным клиентам будут предоставляться скидки до 20% | |

**3.7. Мероприятия по определению финансовой политики**

Финансовая политика предполагает отображение доходов и расходов предприятия для выявления эффективности его функционирования.

Доходы

Доход от рекламы можно подсчитать исходя из сетки вещания.

Таблица 12

Приблизительная сетка вещания рекламной продукции

|  |  |
| --- | --- |
|  | Кол-во выходов |
| Спонсор выпуска новостей | 16 |
| Спонсор прогноза погоды | 16 |
| Спонсор точного времени | 16 |
| Спонсор новостей спорта | 4 |
| Рекламные ролики | 30 (30 сек по 5 повторов) |
| Блок объявлений | 12 (40 слов по 6 выходов) |
| Рекламный проект, интервью, репортаж | 1 проект в неделю (3 мин) |
| Спонсорство программ до июня | 1 программа 3 раза в неделю |
| Спонсорство программ с июня 2007 по декабрь 2008 | 7 программ за неделю по 3 повтора |

Таблица 13

Доходы от проката рекламной продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Кол-во выходов | Стоимость на AM, руб./сутки | Стоимость на FM руб./сутки |
| Спонсор выпуска новостей | 16 | 720 | 1 000 |
| Спонсор прогноза погоды | 16 | 570 | 1 000 |
| Спонсор точного времени | 16 | 500 | 800 |
| Спонсор новостей спорта | 4 | 215 | 400 |
| Рекламные ролики | 30 (30 сек) | 2 700 | 9 000 |
| Блок объявлений | 12 (40 слов) | 960 | 2 400 |
| Рекламный проект, интервью, репортаж | 1 проект в неделю (3 мин) | 129 (900 нед.) | 258 (1600 нед) |
| Спонсорство программ до июня | 3 раза в неделю | 500 | 1 000 |
| Спонсорство программ с июня | 7 программ 3 раза в неделю | 3 500 | 7 000 |
| Итого до июня |  | 6 104 | 15 858 |
| Итого с июня |  | 9 104 | 21 858 |

Таблица 14

Доходы от изготовления рекламной продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид рекламы | Стоимость на AM, руб./ сек | Сумма на AM, руб./сутки | Стоимость на FM, руб./сек | Сумма на FM, руб./ сутки |
| Рекламный музыкальный ролик | 40 | 7 200 : 2 дня = 3600 | 80 | 14 400 : 2 дня = 7 200 |
| Специальный рекламный проект | 45 | 8 100 : 7 =  1 158 | 80 | 14 400 : 7 =  2 057 |
| Итого: |  | 4 758 |  | 9 257 |

Расходы.

Таблица 15

Затраты на реорганизацию:

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия по реорганизации: | Сумма |
| Ремонт офисных помещений и студий | 450 000 |
| Установка пожарной сигнализации | 70 000 |
| Приобретение оборудования для эфирной студии и студии звукозаписи | 562 800 |
| Приобретение мебели и компьютерной техники | 350 000 |
| Приобретение канцелярских товаров | 30 000 |
| Повышение квалификации персонала (включая командировочные расходы) | 200 000 |
| Разработка FM частоты | 300 000 |
| Итого: | 1 962 800 |

Средства на реорганизацию выделяются по решению Думы АМО. Так как учреждение муниципальное, возвращать их не нужно. Поэтому отражать эти средства не пойдут в издержки.

Таблица 16

Постоянные издержки 2007 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В месяц, руб. | В год, руб. |
| Услуги связи | 1 100 | 13 200 |
| Коммунальные услуги | 2 400 | 28 800 |
| Затраты на з/п и налоги |  | 2 079 706 |
| Итого |  | 2 121 706 |

Таблица 17

Переменные издержки 2007

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Месяц, руб. | Год, руб. |
| Телефонные счета | 800 | 9 600 |
| Канцелярия | 2 500 | 30 000 |
| Электроэнергия | 600 | 7 200 |
| Итого: | 3 600 | 46 800 |

Прогноз доходов и расходов на 2007 год представлен в приложении 1.

Таблица 18

Постоянные издержки, 2008 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В месяц, руб. | В год, руб. |
| Услуги связи (трансляция) | 1 100 | 13 200 |
| Коммунальные услуги | 2 400 | 28 800 |
| Затраты на з/п и налоги | 226 262 | 2 715 142 |
| Итого | 229 762 | 2 757 142 |

Таблица 19

Переменные издержки, 2008 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Месяц, руб. | Год, руб. |
| Телефонные счета | 800 | 9 600 |
| Канцелярия | 2 500 | 30 000 |
| Электроэнергия | 600 | 7 200 |
| Затраты на рекламу | 5 % от выручки |  |
| Итого: | 3 900 | 46 800 |

Переменные издержки за 2008 год увеличиваются с появлением расходов на рекламу. Расходы на рекламу будут устанавливаться в размере 5% от дохода.

Прогноз доходов и расходов на 2008 год представлен в приложении 2.

В соответствии с данными таблицы 15 и приложений 1 и 2 необходимо подсчитать эффективность от реализации мероприятий по реорганизации.

Наиболее общий показатель, характеризующий эффективность деятельности предприятия в рыночных условиях - это показатель прибыли по отношению к стоимости имущества.

ROI = чистая прибыль/стоимость имущества предприятия

ROI = 1 310 455/ 912 800 = 1,43 (2007 год)

ROI = 4 443 998/ 912 800 = 4, 86 (2008 год)

Эффективность производства можно оценить соотношением чистой прибыли и объема продаж.

= 1 310 455/3 969 266= 0, 33 (2007 год)

= 4 443 998/9 202 724 = 0, 48 (2008 год)

Показатель прибыли.

Доля чистой прибыли = (чистая прибыль/объем продаж)\*100

Доля чистой прибыли 2007 год = (1 310 455/3 969 266)\*100% = 33%

Доля чистой прибыли 2008 год = (4 443 998/9 202 724)\*100% = 48%

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Срок исполнения |
| Ремонт офисных помещений и студий | Январь - март |
| Установка пожарной сигнализации | Март |
| Приобретение оборудования для эфирной студии и студии звукозаписи | Февраль - май |
| Приобретение мебели и компьютерной техники | Март |
| Набор персонала | Май -июнь |
| Повышение квалификации персонала (включая командировочные расходы) | Июнь – декабрь |
| Разработка FM частоты | Сентябрь - октябрь |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данная дипломная работа, посвященная разработке основных мероприятий по реорганизации радиостанции позволяет сделать следующие выводы:

Проведение реорганизации радиостанции необходимо, исходя из анализа существующего состояния. В ходе анализа были выявлены несоответствия деятельности учреждения поставленным перед ним целям. Радио не выполняет своей основной обязанности – информирование населения о жизни города, основных событиях, деятельности администрации.

Исходя из результатов анализа, разработаны мероприятия по основным направлениям реорганизации. Целью разработки мероприятий по реорганизации является повышение эффективности функционирования предприятия и осуществление поставленных перед ним целей. Благодаря финансовому анализу доходов и расходов, можно сделать вывод, что осуществление разработанных мероприятий принесет положительный экономический эффект.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: Технологии реинжиниринга бизнеса. – Ростов, Феникс, 2003. – 224 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М., ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Радио: музыкальное, новостное, общественное./ Под ред. В. А. Сухаревой, А. А. Аллахвердова. – М.: Фонд независимого радиовещания, 2001. – 224 с.
4. Олефиренко П. П., Техника и технология радиовещания. – М.: Эра, 2000.- 132 с.
5. Богатин Ю.В., Швандар В.А., Экономическое управление бизнесом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.
6. Филип Котлер Основы маркетинга. – М., 1991. – 203 с.
7. Майкл Мескон, Франклин Хедоури. Основы менеджмента. – М. 1997. - 701 с.
8. Симионова Л.Б.Стратегический менеджмент. – М, 2000
9. Баринов В.А., Антикризисное управление: Учебное пособие.— М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.- 364 с.
10. Браун Дж., Коул У.,Эффективный менеджмент на радио и телевидении. Пер. с англ.- М.: Мир, 2001. – 509 с.
11. Мильнер, Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М,1999.
12. Экономика предприятия: учебник/под ред. Проф. Н.А. Сафронова.-М.:Экономисть, 2003.-608 с.
13. Устав муниципального учреждения « Ангарская редакция радио» от 4.11.2000 г.
14. Решение Думы АМО об отчете МУ « Ангарская редакция радио» от 7.03.2007.
15. Маркова В.Д., Кравченко Н.А., Бизнес – планирование. – Новосибирск, Экор, 1994. – 152 с.
16. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю., Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.
17. ГК РФ (с изменениями от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г., 10 января, 26 марта, 11 ноября, 23 декабря 2003 г.)
18. Фатхутдинов Р.А., Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Изд-во Эксмо, 2004.- 544с.
19. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.:Финансы и статистика, 1999. – 320 с.
20. Бурменко Т. Д., Сфера услуг: менеджмент. –М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
21. Эриашвили Н. Д., К. Ховард, Маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с.
22. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е., Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
23. Крылова Г. Д., Соколова М.И., Маркетинг. Теория и практика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 655 с.
24. Ноздрева Р.Б, Гречков В.Ю. Маркетинг. – М., ЭКОНОМИСТЪ, 2004.- 356 с.
25. Гольдштейн Г.Я.Основы менеджмента, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.