**РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа на тему «Развитие индустрии средств массовой информации в XXI веке» 65 страниц (в том числе 55 страниц основной части), 8 таблиц, 5 рисунков, библиографический список из 30 наименований и сопровождается 10 листами графического материала.

Ключевые слова: медиаорганизация, развитие индустрии, средства массовой информации.

Цель работы – исследование процесса развития индустрии средств массовой информации в XXI веке.

Задачи работы:

- определение основных тенденций развития индустрии средств массовой информации в XXI веке;

- характеристика современных средств массовой информации;

- изучение процесса перехода печатных СМИ в интернет-пространство;

- анализ развития средств массовой информации на примере ПАО «РБК»;

- разработка перспективных направлений развития ПАО «РБК».

Объект исследования – медиаорганизация ПАО «РБК».

Предмет исследования – развитие средств массовой информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

В первой главе раскрыты теоретические основы развития индустрии средств массовой информации, а именно: основные тенденции развития индустрии средств массовой информации в XXI веке, приведена характеристика современных средств массовой информации: печатных и интернет-СМИ.

Во второй главе проведен анализ развития средств массовой информации на примере ПАО «РБК». В данной главе приведена характеристика организации, а так же оценка ее финансовых результатов. Так же вторая глава содержит результаты исследования системы управления развитием персонала: отражена структура управления организации, исследование этапов развития ПАО «РБК» с указанием временных рамок.

В третьей главе представлена разработка перспективных направлений развития ПАО «РБК».

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы в практической деятельности медиаорганизации.

Основные рекомендации, сделанные в работе, заключаются в следующем:

- ликвидация выявленных факторов риска с помощью приоритетных направлений деятельности;

- активизация маркетинговой деятельности компании, проведения мониторинга рынка конкурентов.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 10](#_Toc517437850)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕДИОРГАНИЗАЦИИ 13](#_Toc517437851)

[1.1 Основные тенденции развития индустрии средств массовой информации в XXI веке 13](#_Toc517437852)

[1.2 Характеристика современных средств массовой информации 18](#_Toc517437853)

[1.2.1 Печатные СМИ 21](#_Toc517437854)

[1.2.2 Интернет-СМИ 22](#_Toc517437855)

[1.3. Роль кадровой политики в управлении современной организацией 24](#_Toc517437856)

[2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «РБК» 29](#_Toc517437857)

[2.1 Общая характеристика ПАО «РБК» 29](#_Toc517437858)

[2.2 Анализ финансово-хозяйственных результатов ПАО «РБК» 33](#_Toc517437859)

[2.3 Оценка кадровой стратегии ПАО «РБК» 41](#_Toc517437860)

[3 РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПАО «РБК» 48](#_Toc517437861)

[3.1. Оценка перспектив развития ПАО «РБК» с учетом внешних факторов 48](#_Toc517437862)

[3.2. Разработка кадровой стратегии ПАО «РБК» 55](#_Toc517437863)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60](#_Toc517437866)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 62](#_Toc517437867)

# ВВЕДЕНИЕ

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

На современном этапе развития персонал является важнейшим стратегическим фактором, определяющим будущее компании. Персонал предприятия формируется совокупностью личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Поэтому сегодня работники рассматриваются уже не просто как личности, сами по себе, а в социально-культурном контексте, то есть действующими в единой команде – трудовом коллективе.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Методами управления персоналом являются административные, экономические и организационные методы. Важную роль играют также социально-психологические методы управления персоналом, ориентированные на сближение интересов работника с интересами организации в достижении стратегических целей.

Актуальность темы исследования заключается в том, что постоянное совершенствование кадровой стратегии позволяет организации вовремя реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации.

Целью данной работы является разработка кадровой стратегии ПАО «РБК»

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предлагается решение следующих задач:

- определение основных тенденций развития индустрии средств массовой информации в XXI веке;

- характеристика современных средств массовой информации;

- выделение роли кадровой политики в управлении современной организацией;

- анализ финансово-хозяйственных результатов ПАО «РБК»;

- оценка кадровой стратегии ПАО «РБК»;

- оценка перспектив развития ПАО «РБК» с учетом внешних факторов;

- разработка кадровой стратегии ПАО «РБК» .

Предметом исследования в работе является развитие средств массовой информации.

1. В данной работе были использованы следующие работы в области исследования основ кадровой стратегии: Вакуровой Н.В., Вартановой Е. В., Ворошилова В.В., Кузнецова И.В., Лазаренко Л.А., Белик Т.С., Минервин И.А., Мустаев А.М., Петрова Л.Н., Пасешник Н. П., Тенетко А. А., Петрова Л. Н., Погодина Г., Саакян М. К., Свергун О. М., Скороходова О.Р., Степанова, Г.Н., Страшнов С. С., Чекалдин А.М. и др.

Теоретической и методологической основой дипломной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие этапы развития средств массовой информации, значение кадровой стратегии в развитии медиорганизации.

Практическая значимость работы состоит в разработке кадровой стратегии ПАО «РБК».

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа, методы социологических исследований: метод наблюдения, анкетирования.Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических основ развития индустрии средств массовой информации, а так же роли кадровой стратегии в развитии организации. Вторая глава содержит анализ развития средств массовой информации на примере ПАО «РБК», оценку кадровой строгании и потенциала компании. Третья глава представлена разработкой кадровой стратегии ПАО «РБК» с учетом внешних факторов.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ МЕДИОРГАНИЗАЦИИ

* 1. **Основные тенденции развития индустрии средств массовой информации в XXI веке**

В «Энциклопедии мировой индустрии СМИ» авторы утверждают: «Средства массовой информации – одна из ключевых и прибыльных отраслей современной экономики» [26, c. 76]. Такую значимость индустрии СМИ в мировом экономическом пространстве эксперты объясняют её опорой «на глобальную телекоммуникационную структуру, которая одновременно широко используется и другими сегментами глобальной и национальной экономики». Благодаря этому медиандиустрия превратилась в одну из наиболее глобализированных отраслей.

Мы можем сделать вывод, что СМИ стали неотъемлемой частью жизни общества во всем мире и являются важными участниками рынка. Глобализация медиаиндустрии логично ведёт к её коммерциализации. Как отмечает С. Страшнов, этот процесс затрагивает не только собственно коммерческую прессу, цель которой – получение прибыли, но и даже детскую и качественную журналистику [23, c. 99].

То есть можно говорить о глобализации процесса коммерциализации СМИ как о ярко выраженной тенденции в развитии данной индустрии: «То, что привыкли по формальным показателям считать журналистикой, превращается в медиабизнес, сердцевину которого составляет индустрия развлечений».

На наш взгляд, важно сделать акцент на глубоком взаимопроникновении индустрии СМИ и индустрии развлечений. Этот процесс длится не одно десятилетие и сформировался как социальное явление. Процесс синтеза предполагает определение категории потребителей услуг и информации. В этом рыночном сегменте происходят изменения в связи с необходимостью молодой по возрасту индустрии адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям. Эксперты указывают на тенденцию стабильного омоложения категорий потребителей в индустрии СМИ. Аналитики считают этот процесс абсолютно логичным.

Данная тенденция существенно повлияла на систему СМИ в классическом её понимании. Это влияние выразилось, по мнению Ю. Петропавловской, в изменении способов коммуникации с аудиторией, повышении уровня прозрачности деятельности, в перестройке коммуникаций с организациями, увеличении зависимости от корпоративного контента [20, c. 3].

Изменение способов коммуникации с аудиторией приводит к появлению новых тенденций. От устаревшей схемы print first, которая представляет собой контент печатной периодики, публикующмйся затем в Интернете, производители контента движутся к прогрессивной идее digital first, то есть к интернет-контенту.

Таким образом, ещё одна тенденция в развитии индустрии СМИ –превалирование интернет-контента над печатным аналогом. В результате в проигрышной ситуации оказываются печатные СМИ, которые не могут быстро адаптироваться к изменениям на рынке и теряют аудиторию. Они уступают интернет-СМИ в количестве инструментов привлечения потребителей контента. Например, так называемые «новые СМИ» в качестве способа взаимодействия с читателями избрали технологию UGC (User Generation Content). По этой технологии контент создается с помощью самих читателей, которым становится интересно участвовать в информационном наполнении СМИ.

Чтобы не проиграть конкуренцию интернет-ресурсам, многие СМИ вынуждены обращаться за услугами к специалистам в сфере Всемирной паутины. В результате наметилась тенденция к расширению штата сотрудников различных СМИ. К примеру, многие редакции периодических изданий не могут обойтись без комьюнити-менеджера, в обязанности которого входит создание оригинального контента, ведение групп в соц. сетях, поддержка пользователей платформы, работа с обратной связью и регулярная работа с SEO.

По возможностям привлечения читателей печатным СМИ тяжело конкурировать с интернет-ресурсами, но в отношении рекламы тенденции не столь однозначны. Вакурова Н.В. утверждает: «Эксперты на самом высоком уровне отмечают самый высокий уровень доверия к рекламе именно в печатных СМИ» [7, c. 44]. Речь идёт в данном случае о традиционной рекламе, но в этой отрасли рынка тоже произошли за последние годы значительные изменения. Появились BTL-услуги, которые также называют нетрадиционной рекламой. С точки зрения СМИ разница между классической рекламой и новой её разновидностью заключается в коммерческой выгоде.

По прогнозам экспертов, в ближайшие годы в индустрии развлечений и СМИ наметится тенденция рекламного дрейфа от печатных изданий к интернет-ресурсам. Уже к 2019 году она должна составить треть от общего количества доходов, причем самые высокие годовые темпы роста прогноз ируются для интернет-рекламы – почти на 20%. Данное явление обусловлено естественными причинами: рекламодатели на сегодняшний день могут выбирать из большого количества медианосителей.

Рост конкуренции достигается за счёт появления новых digital-форматов.

Активное использование средствами массовой информации возможностей Интернета привело к тому, что для отечественного рынка почти стерлись границы «желтой прессы», на страницах которой «можно найти экстремальные по своему характеру новости», и серьезных аналитических журналов, ориентированных на широкий круг читателей. Возникла тенденция стирания жанровых различий в системе СМИ. Можно сделать вывод о появлении так называемого «всеядного» читателя [20, c. 32].

В потребительском универсализме мы можем найти как положительные, так и отрицательные эффекты для развития медиаиндустрии. В Интернет-пространстве СМИ находят новых читателей, которых можно запрограммировать под собственную информационную модель. Этим читателям проще навязать систему ценностей издания, чем читателям старшей возрастной категории. Приток новой волны читателей стимулирует редакционный коллектив на обновление собственных взглядов и позиций и обмен мнениями с аудиторией.

«Размывание» традиционной журналистской жанровой системе при переходе в цифровое пространство приводит к обобщению контента. СМИ, которые успели зарекомендовать себя на классическом печатном рынке, сталкиваются с проблемой размещения собственного контента в Сети. В этом случае важна форма подачи. Она кардинально отличается от печатной формы. У новообразованных СМИ подобной проблемы априори нет: они способны быстро интегрироваться в интернет-среду и корректировать выбранную бизнес-модель развития в зависимости от конъюнктуры рынка [21, c. 411]. Это увеличивает риск проиграть конкуренцию в онлайновом рыночном сегменте.

Стоит отметить, что не все мировые тенденции, которые ярко обозначились в мировой индустрии СМИ, можно проследить на российском сегменте этой рыночной сферы. Ю. Петропавловская говорила о прозрачности деятельности СМИ как вызове времени, но в отечественных реалиях данная тенденция не прослеживается [20, c. 5]. Российскому рынку СМИ присуща недостаточная прозрачность, ведущая к непрозрачности и рекламного рынка. Отсутствие этого важного компонента рыночных отношений логично подрывает доверие рекламодателей к средствам массовой информации как к надежным партнерам.

В 2008 г. в России стартовала государственная кампания по борьбе за здоровый образ жизни, которая нанесла рекламному рынку в стране непоправимый урон. Жесткой цензуре подвергалась реклама алкогольной и табачной продукции – тех товаров, которые традиционно приносят большие доходы. В первую очередь власти обратили свое внимание на рекламу данной тематики в СМИ, в особенности печатных. Ограничения на рекламу алкоголя и табака вступили в силу в 2011 г., и с тех пор до настоящего времени доходы производителей данных товаров падали. Сокращались и доходы средств массовой информации, что в определенной степени можно было связать с утратой важного денежного канала.

Однако экономические процессы цикличны, и вслед за спадом и стагнацией интереса рекламодателей к СМИ наступил подъем. В ноябре 2017 года Ассоциация коммуникативных агентств России представила общественности отчет за период с начала года, который показал рост интереса на рынке рекламы по отношению к печатным СМИ. Это событие эксперты объясняют «эффектом отложенного спроса» и увеличением маркетинговых бюджетов рекламодателей и уже успели увидеть в этом тенденцию. По их мнению, интерес будет расти и в ближайшем будущем [11, c. 65].

В возрастающем интересе рекламодателей к печатным СМИ мы видим еще одну тенденцию на российском рынке СМИ, которая противоречит мировой тенденции рекламного дрейфа. В консервативном российском обществе газеты и журналы по-прежнему остаются популярными среди населения.

Обратим внимание, что в России печатные СМИ по-прежнему способны бороться за читателя с цифровыми технологиями. Главный их инструмент в этой конкурентной борьбе – традиционность российского общества. Газеты и журналы у многих читателей отождествляются с качественной журналистикой, чего нельзя сказать от интернет-ресурсах.

Несмотря на популярность, российские печатные СМИ каждый год несут урон в количественном отношении. Число периодических изданий в стране за последние годы существенно уменьшилось, но авторы «Энциклопедии мировой индустрии СМИ» не связывают этот процесс с отказом читателей от чтения прессы. По их мнению, причинами «смерти» печатных СМИ стали косвенные факторы – ограничение разрешенного к реализации ассортимента, рост затрат на логистику, диктат местных властей, рост стоимости рабочей силы [8, c. 14].

Таким образом, мировые тенденции в индустрии СМИ направлены на активное слияние ее с индустрией развлечений с помощью цифровых технологий. Но на российском рынке традиционная печать держит свои позиции благодаря особенностям русского общества.

## 1.2 Характеристика современных средств массовой информации

За всю историю существования появилось огромное количество СМИ, издания могут различаться по разным признакам, таким образом, можно создать типологию, которая поможет разграничить издание по различным характеристикам (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация СМИ

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Виды |
| По форме собственности | - государственные и муниципальные;- акционерные и частные. |
| По административно-территориальному признаку | - мировые;- территориальные;- региональные;-местные. |
| По содержанию (контенту, характеру сообщения) | - общественно-политические;- рекламные;- развлекательные;- специализированные;- профессиональные;- информационные. |
| По периодичности выхода в свет: | - ежедневные; - еженедельные;- ежемесячные. |
| По форме распространения издания | - подписка;- розница;- бесплатная форма. |

Государственные СМИ учреждаются и финансируются государством, примером могут быть такие каналы как: «Россия 1», «Россия 24», «Вести FM», «Российская газета». К государственным СМИ многие авторы относят и муниципальные средства массовой информации, которые в большинстве случаев распространяются бесплатно. Формально, они не относятся к государственным СМИ, но финансируются им, а также учреждаются и принадлежат муниципальным организациям.

Акционерные средства массовой информации принадлежат, финансируются и учреждаются акционерными обществами. В качестве примера можно привести такие телеканалы, как «ОАО Первый канал», «ОАО Пятый канал». Частные СМИ, зарегистрированы, издаются и финансируются частными лицами (журнал «СНОБ»).

 По административно-территориальному признаку, СМИ делятся на мировые, территориальные, региональные и местные. Мировые средства массовой информации – те, которые распространяются на территории Европы, Америки и Евразии. Примером являются журналы «Forbes» и «Russia Today».

Общенациональные СМИ (федеральные) распространяются на территории всей страны и освещают общенациональные события, которые интересны всему обществу. Сюда можно отнести «Первый канал», «Россия 1», «Аргументы и Факты».

Региональные средства массовой информации обращаются к региональным событиям и распространяются на территории субъектов РФ. Примером можно назвать газету «Санкт-Петербургские ведомости» и телеканал «100ТВ» [24].

Местные СМИ распространяются на территории административных районов субъектов Российской Федерации, которые обращаются к местным событиям. Такие как: «Спектр Гатчины» и «Всеволожские вести»

По содержанию СМИ делятся на общественно-политические, рекламные, развлекательные, специализированные, профессиональные и информационные. Общественно-политические СМИ – средства массовой информации, которые предлагают публикации социально-политического и экономического характера. Такой контент создает телеканал «Россия 1», «Россия 24» и еженедельный журнал «Русский репортер». Информационные средства массовой информации определяются по таким признакам, как краткость и лаконичность, сообщения носят информативный характер. В качестве примера можно привести РИА Новости, Фонтанка.ру.

Далее идут рекламные, развлекательные и специализированные средства массовой информации, которые рассчитаны на размещение и изготовление рекламных сообщений, на развлечение общества и на хобби, увлечения, интересы аудитории. Примером являются: «Из рук в руки», кроссворды, анекдоты, конкурсы.

Профессиональные СМИ направлены на читателей, работающих в той или иной профессиональной деятельности. Это можно наблюдать в журнале «PR-диалог», «Советник».

По периодичности выхода в свет СМИ делятся на ежедневные - те, которые выходят три раза в неделю, еженедельные и ежемесячные. Существуют ежедневные СМИ, в большинстве случаев к ним относятся общественно политические средства массовой информации, далее те, которые выходят три раза в неделю-это касается местных СМИ, еженедельные, которые выходят в фиксированный день, например, «Мой район», где фиксированным днем выхода издания является четверг и ежемесячные, которые относятся к журнальному типу.

По форме распространения издания: сюда входит такая форма как подписка, которая относится к почтовым отделениям и рассчитана на постоянную, преданную аудиторию. Также сюда относится розница, которая продается розничной продажей и покупатель сам выбирает издание (например «Первая полоса»), и бесплатная форма, к которой подходит газета «Метро».

### 1.2.1 Печатные СМИ

Несмотря на то, что в современном мире все большее влияние набирают интернет издания, печатные СМИ не уходят на второй план и сохраняют популярность у читателя.

Печатные издания - самый распространённый вид СМИ в РФ. К началу 2018 года в Российской Федерации было зарегистрировано 39 832 газет и еженедельников, но в постоянном обороте находятся не более 15 тысяч из них. Также зарегистрировано 24 432 журнала, 812 альманахов, 1456 сборников, 1732 бюллетеней и 305 изданий на магнитных носителях. Всего к началу 2018 года зарегистрировано более 49 665 печатных СМИ.

Особенностью печатных СМИ является неограниченный запас времени для знакомства читателя с информацией, возможность вернуться к заинтересовавшей его статье.

Исследователи традиционно делят средства массовой информации на типы:

- Газеты – печатное периодическое издание, выходящее под постоянным названием и не реже одного раза в месяц.

- Журналы -печатное периодическое издание, которое является одним из основных средств массовой информации и оказывает влияние на общественное мнение, формируя его в соответствии с интересами определённых общественых классов, политическихпартий, организаций. Как отмечал К. Маркс, журнал имеет то преимущество перед газетой, что «он позволяет рассматривать события в более широком плане и останавливаться только на наиболее важном» [18, c. 76].

 -Альманахи – разновидность серийного издания, продолжающийся сборник литературно-художественных или научно-популярных произведений, объединённых по какому-либо признаку (тематическому, жанровому, идейно-художественному.). В отличие от журнала, выходит обычно раз в год, содержит сведения из различных областей общественной деятельности, обычно указываются литературные новинки, научные достижения и законодательные изменения.

Печатные СМИ можно классифицировать по периодичности и по распространению. Периодичность бывает ежедневной (выходит не менее трех раз в неделю), ежемесячной и еженедельной (выходит три раза в неделю и меньше). По географии распространения, печатные средства массовой информации делятся на федеральные, которые распространяются по всей стране, на региональные, которые распространяются в отдельном экономико-географическом регионе и на местные, которые рассчитаны на локализованное распространение в отдельном городе, районе города или административном образовании.

### 1.2.2 Интернет-СМИ

В настоящее время интернет-СМИ приобретает все больше аудиторию за счет расширенных возможностей по передачи информации. В интернет-СМИ можно использовать тексты, картинки, таблицы и видео, а также дополнительные очки дает скорость передачи данных и неограниченный охват аудитории.

Первым новостным интернет-СМИ можно считать сайт информационного агентства «РосБизнесКонсалтинг» (http://www.rbc.ru). В марте 1999 года, в России появляется первая ежедневная интернет-газета «Gazeta.ru», а в конце августа запустилась «Лента.ру».

В современном обществе существует сотни интернет изданий и для раскрутки, на большинство из них ежемесячно тратятся миллионы долларов. Cледует отметить, что формулу того или иного канала интернет-СМИ дополняют такие параметры как особенности аудитории, ведь ясное определение адресной ниши является важным фактором организации своей деятельности.

В своем учебном пособии М.М. Лукина выделяет характеристики аудитории Рунета в целом и ее информационного поведения:

1. Более 60% аудитории является молодежь от 18 до 34 лет. Люди от 35-44лет и от 45-54 лет составляют не более одной пятой от общего количества пользователей. Что касается пожилых граждан, так их доли очень малы;

2. Интернет-пользователи обладают более высоким уровнем образования, чем потребители газет, телепрограмм и радио. Диплом о высшем образовании имеется у 41% людей и о среднем специальном у 16%;

3. Что касается их доходов, то они выше среднего по стране и большинство из них имеет автомобиль, и использует мобильную связь;

4. Наибольшую массу пользователей составляли люди из крупных городов столиц и научных центров;

5. В ходе опросов социологическими службами было выявлено, что больше половины пользователей Рунета составляют мужчины, примерно 60% и 40% женщин, хотя женская аудитория постепенно растет [14, c. 32].

Данные сведения позволили экспертам сделать вывод о потенциальном росте информационного потребителя в этом секторе Рунета и дали прогноз о росте медиа рынка.

Интернет-СМИ обладают такими возможностями, как отслеживание за поведением своей аудитории с помощью специальных программ, например, фиксировать время захождение пользователя, его местонахождение, продолжительность навигации по сайту и какие ресурсы он просмотрел, чего не скажешь о печатных СМИ.

Как отмечает М.М. Лукина в своем учебном пособии «Интернет-СМИ: Теория и практика»: «Интернет-СМИ обладает некоторыми свойствами, которые отличают их от других видов и позволяют медиа-исследователям называть интернет-журналистику новым, четвертым видом журналистики, появившейся вслед за печатной, радио- и телевизионной:

-Гипертекстуальность;

- Интерактивность;

-Мультимедийность» [14, c. 89].

В качестве ключевой характеристики интернет-СМИ стоит выделить мультимедийность. В своей книге С.Г. Машкова «Интернет-журналистика» определяет мультимедийность как возможность передачи сообщений в разных знаковых системах – вербальной, графической, звуковой, фото [17, c. 32].

Вторым свойством интернет-СМИ эксперты выделяют интерактивность. А. Г. Качкаева под интерактивным понимает СМИ, которое читатель создает самостоятельно на основе бесчисленного предложенного количества вариантов. Без вмешательства пользователя информация остается неполной. Только он может своими действиями вывести на экран и потребить интегральную версию информации [11, c. 98].

Третьим свойством является гипертекстуальность. Она подразумевает установление системы связи между отдельными документами системами гиперссылок. Компактный текст, где написано только самое главное относительно новостного повода, может быть максимально расширен за счет ссылок на предыдущие материалы по этой же проблеме или за счет отсылок к первоисточнику информации.

Благодаря всем трем свойствам журналисты имеют возможность расширить содержание информации, а не только ее объем, также, они могут выражать смысл текста с помощью разных кодов общения и имеют возможность предоставить аудитории более полные возможности для участия в информационном обмене.

## 1.3. Роль кадровой политики в управлении современной организацией

Развитие экономики России сегодня характеризуется возрастающей ролью человеческого фактора. В настоящее время все больше руководителей предприятий признают, что важнейшим ресурсом любой организации являются её сотрудники.

В современной литературе по управлению персоналом понятие «кадровая политика» существенно расширилось. Рассмотрим некоторые научные подходы к изучению кадровой политики.

Так, Б. А. Воронин, Н. А. Александрова и Л. И. Васильцова определяют кадровую политику как «совокупность идей, целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом». Е. В. Зарубина к этому определению кадровой политики добавляет технологии управления персоналом. М. К. Саакян подчеркивает, что кадровая политика предприятия обусловлена не только общей стратегией организации, но и ее маркетинговой стратегией, в том числе и на рынке труда. А. М. Мустаев и Л. Н. Петрова отмечают, что в современных условиях успешные организации целенаправленно формируют свою кадровую политику, исходя из стратегии организации.

Практически все исследователи подчеркивают, что целью кадровой политики предприятия является создание баланса всех подсистем управления персоналом: формирования персонала, сохранения и использования персонала и развития персонала организации в соответствии с целями предприятия.

При этом на кадровую политику в целом, на содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияет ряд факторов, которые по отношению к организации принято разделять на два типа: внешние и внутренние. Основные факторы формирования кадровой политики организации, представленные на рисунке 1.1.

Факторы формирования кадровой политики

Факторы внешней среды:

- Федеральное и региональное законодательство;

- ситуация на рынке труда;

- ситуация в отрасли.

Факторы внутренней среды:

- цели предприятия, и временная перспектива, и степень проработанности;

-потенциал предприятия;

- условия труда;

- количественный и качественный состав персонала;

- стиль руководства.

Рисунок 1.1. Факторы формирования кадровой политики [32, c. 54]

В современной экономической ситуации, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики становится ее гибкость, адаптивность и мобильность. Таким образом, наиболее востребованным становится инновационный подход к формированию кадровой политики организации. Данный подход предполагает, что при формировании и развитии кадровой политики наибольшее внимание необходимо уделять анализу факторов внешней и внутренней среды организации.

Отметим, что кадровая политика имеется в любой организации, даже если она специально не разрабатывается и не закреплена в официальных документах организации. Кадровая политика - это философия управления персоналом, отношение к сотрудникам организации, которое проявляется во всех направлениях и технологиях работы с персоналом.

Подчеркнем, что для успешной и бесперебойной работы организации обычно систематически выполняются следующие кадровые мероприятия:

- используются необходимые технологии набора и отбора сотрудников;

- обеспечивается выполнение специалистами по управлению персоналом документационного обеспечения движения персонала в организации;

- разрабатываются и внедряются программы адаптации новых сотрудников;

- проводится анализ эффективность кадровой политики;

- совершенствуется обучение персонала;

- совершенствуются процедуры оценки персонала;

- улучшаются условия труда персонала и безопасность труда;

- разрабатываются и внедряются программы по мотивации и стимулированию труда персонала;

- анализируется движения рабочих кадров;

- выявляются причины текучести кадров;

- совершенствуются технологии высвобождения персонала [20, c. 90].

В основе всех этих и иных технологий работы с персоналом лежит определенная философия управления персоналом, определенное отношение к сотрудникам организации.

Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения [13, c. 55].

Разработка кадровой политики и её принципов во многих организациях происходит в следующей последовательности:

1) подготовка основных принципов кадровой политики. В основе современной кадровой политики многих предприятий лежат принципы взаимосвязи управления персоналом со стратегическими целями организации; системности управления персоналом; знания отдельных людей и их потребностей; последовательность применения различных технологий управления персоналом.

2) разработка приоритетных целей кадровой политики;

3) изучение качественной и количественной потребности организации в персонале;

4) формирование штатного расписания;

5) изучение кадровой информации, налаживание каналов получения информации;

6) разработка основных технологий в управлении персоналом.

8) разработка системы распределения средств на развитие кадрового потенциала;

9) разработка эффективной системы мотивации и стимулирования труда в организации;

10) проведение анализа соответствия кадровой политики предприятия и его стратегическим целям;

11) выявление проблем в кадровой работе, разработка предложений по оптимизации управления персоналом на предприятии [16, c. 76].

Таким образом, кадровая политика как совокупность идей, целей и принципов, которые определяют направления, содержание и основные технологии работы с персоналом. Кадровая политика является фундаментом управления персоналом и обусловлена стратегией организации.

# 2 АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «РБК»

## 2.1 Общая характеристика ПАО «РБК»

РБК - крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный сразу на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе. Помимо медийных проектов компания регулярно проводит деловые мероприятия - отраслевые конференции, бизнес-регаты и премии. Еще одним крупным направлением деятельности РБК является регистрация доменов и хостинг, открывающие клиентам широкие возможности для ведения бизнеса в интернете.

Миссия РБК на протяжении более 20 лет существования компании остается неизменной: мы стремимся предоставлять аудитории актуальную деловую информацию и сервисы, а также удобные площадки для обмена опытом и знаниями, помогая тем самым принимать решения, касающиеся карьеры и бизнеса.

Рассмотрим деятельность ПАО «РБК» в разрезе направлений (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Направления деятельности ПАО «Ростелеком»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Характеристика |
| Интернет-направление | Интернет-направление РБК было основано в 1995 году с создания портала деловых новостей www.rbc.ru. В настоящее время портал «РБК» занимает позицию лидера среди деловых ресурсов российского интернета. Аудитория www.rbc.ru в сентябре 2014 года составила 12,5 млн. пользователей. Помимо актуальных новостей большой популярностью также пользуются: финансово-аналитическая информация «РБК Личные финансы» (lf.rbc.ru), новости спорта «РБК Спорт» (sport.rbc.ru), новости недвижимости «РБК Недвижимость» (realty.rbc.ru), информация о стиле жизни «РБК Стиль» (style.rbc.ru) и тп. Кроме того, среди деловой аудитории востребованы такие интернет-ресурсы РБК, как сайт автоновостей www.autonews.ru и сайт о высоких технологиях www.cnews.ru. |
| Телевидение | Телеканал «РБК» был запущен в 2003 году. «РБК» - единственный российский деловой канал, ориентированный на освещение экономических и финансовых событий в стране и мире и предоставляющий актуальные комментарии, интервью и аналитику российских и зарубежных экспертов, прямые включения с мест событий, тематические передачи и обзоры отраслей экономики, а также данные международных информационных агентств. РБК ведет круглосуточное вещание, совмещающее аналитические и новостные блоки. Канал «РБК» оснащен современным студийным комплексом и цифровым оборудованием с уникальными техническими возможностями. У канала есть две удаленные студии в Москве, одна в Санкт-Петербурге, а также собственный корреспондентский пункт в Нью-Йорке. |
| Пресса | Газета «РБК» и ежемесячный деловой журнал «РБК» были запущены в печатном виде 2006 году в связи с высоким спросом на размещение рекламы на ресурсах РБК. Издания РБК быстро завоевали ведущие позиции на рынке российской деловой прессы.Газета «РБК» является лидером среди ежедневных деловых изданий в Москве: средняя аудитория одного номера составила 117 тыс. читателей, по данным исследования TNS, проведенного за период с марта по июль 2014 года.  |
| Конференции и премии | Узнаваемость бренда РБК способствует развитию деловых мероприятий. В рамках данного направления бизнеса РБК выступает в роли организатора премий «Премия РБК» и «Брэнд года/EFFIE», а также бизнес-регат. Кроме того, РБК проводит регулярные отраслевые деловые конференции по наиболее актуальным темам. |
| Регистрация доменов и хостинг | Компании, принадлежащие РБК и оказывающие услуги в области регистрации доменных имен и хостинга, объединены в группу компаний RU-CENTER Group. В настоящее время RU-CENTER Group включает семь ключевых операционных компаний: регистраторы Р01, RU-CENTER, Регги, имеющие аккредитацию международной корпорации ICANN, хостеры Хостинг-Центр, SpaceWeb и PeterHost, а также телекоммуникационная компания Гарант-Парк-Телеком. RU-CENTER Group является лидером в области регистрации доменных имен (доля на рынке более 50%) и на рынке услуг хостинга (доля на рынке более 27%) в России. Помимо основных услуг, компании группы оказывают услуги по аренде и размещению серверов, предоставлению SSL-сертификатов и различные дополнительные сервисы. |

Трансляция «РБК» осуществляется посредством кабельных сетей, спутников, через интернет, а также с помощью региональных партнеров. В настоящее время смотреть телеканал можно на всей территории России. Техническое проникновение «РБК» в целом по стране составляет более 90 млн. человек. В Москве - на ключевом рынке - вещание ведется во всех округах города, а в Подмосковье телеканал доступен во всех крупных городах области. Кроме того, «РБК» транслируется на территории стран СНГ и Балтии, в Западной Европе, Северной Африке, Ближнем Востоке и Центральной Азии. В сентябре 2014 года ежемесячная аудитория канала по России превысила 18 млн. человек, по данным TNS.

Журнал «РБК» также является ведущим деловым ежемесячным изданием столицы: средняя аудитория одного номера составила 402 тыс. человек, по данным TNS за тот же период; а также вторым по популярности деловым журналом в России: средняя аудитория одного номера – 1013 тыс. человек.

Помимо линейки интернет-ресурсов для бизнеса РБК также владеет неделовыми интернет-проектами и сервисами. Наиболее крупные из них включают портал www.qip.ru, видеохостинг www.smotri.com и сайт знакомств [www.loveplanet.ru](http://www.loveplanet.ru).

РБК рассматривает корпоративное управление как систему взаимоотношений между акционерами, Советом директоров, менеджментом компании, а также с другими заинтересованными лицами по вопросам обеспечения эффективности деятельности РБК и защите интересов акционеров и инвесторов. В своей работе компания руководствуется требованиями российского законодательства в области корпоративного управления, положениями российского Кодекса корпоративного управления, а также общепризнанными мировыми стандартами раскрытия информации.

Рассмотрим организационную структуру управления ПАО «РБК», представленную на рисунке 2.1.

Общее собрание акционеров ПАО «РБК»

Комитет по аудиту

Совет директоров

Ревизионная комиссия

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Генеральный директор

Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «РБК»

Высшим органом управления компании «РБК» является Общее собрание акционеров, в прямом подчинении которого находятся ревизионная комиссия и Совет директоров. Ревизионная комиссия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности. Совет директоров реализуется общее стратегическое руководство деятельностью компании.

Совет директоров имеет в своем подчинении Комитет по кадрам и вознаграждениям, который занимается проработкой вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров в сфере подбора кадров в органы управления компании и формирования существенных условий договоров с ними и Комитет по аудиту.

Комитет по аудиту направлен на содействие Совету директоров в осуществлении контроля над финансово-хозяйственной деятельностью компании посредством предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций совету директоров по вопросам, касающихся взаимодействия компании с аудиторами, анализ финансовой отчетности, надзора за системой внутреннего контроля и анализа.

В подчинении Совета директоров в структуре руководящего звена находится генеральный директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственных результатов ПАО «РБК»

Проанализируем финансовое состояние и финансовые результаты деятельности ПАО «РБК» за 2014 – 2016 год.

Таблица 2.2 – Анализ динамики актива ПАО «РБК», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 года в % от |
| 2014 год | 2015 год |
| 1. Внеоборотные активы |   |   |   |   |   |
| Нематериальные активы | 21 | 17 | 14 | -33,33 | -17,65 |
| Основные средства | 224229 | 222619 | 221588 | -1,18 | -0,46 |
| в том числе: Основные средства в организации | 217742 | 220792 | 220971 | 1,48 | 0,08 |
| Оборудование к установке | - | 160 |   |   | -100,00 |
| Строительство объектов основных | 6487 | 1667 | 436 | -93,28 | -73,85 |
| Приобретение объектов основных | - | - | 181 |   |   |
| Финансовые вложения | 50205 | 50078 | 78 | -99,84 | -99,84 |
| в том числе: Доля в УК, | 205 | 78 | 78 | -61,95 | 0,00 |
| предоставленные займы | 50000 | 50000 | - |   |   |
| Итого по разделу 1 | 274455 | 272714 | 221680 | -19,23 | -18,71 |
| 2. Оборотные активы |   |   |   |   |   |
|  Запасы | 72745 | 77637 | 80181 | 10,22 | 3,28 |
| в том числе: Материалы | 65736 | 70150 | 72806 | 10,76 | 3,79 |
| Товары | 5153 | 5594 | 5112 | -0,80 | -8,62 |
| Готовая продукция | 1623 | 1893 | 2263 | 39,43 | 19,55 |
| Налог на добавленную стоимость по | 234 | - | - |   |   |
| НДС по услугам | 234 | - |   | -100,00 |   |
| Дебиторская задолженность | 121795 | 230673 | 632248 | 419,11 | 174,09 |
| Расчеты с поставщиками и | 10928 | 110425 | 423942 | 3779,41 | 283,92 |
| Расчеты с покупателями и | 89663 | 98290 | 135334 | 50,94 | 37,69 |
| Расчеты по налогам и сборам | 5033 | 29 | 29 | -99,42 | 0,00 |
| Расчеты по социальному | 137 | - |   | -100,00 |   |
| Расчеты с подотчетными лицами | - | - | 1 |   |   |
| Расчеты с разными дебиторами и | 15741 | 21311 | 72585 | 361,12 | 240,60 |
| Резервы предстоящих расходов | 293 | 618 | 357 | 21,84 | -42,23 |
| Финансовые вложения (за исключением | 300000 | 349620 | 300000 | 0,00 | -14,19 |
| Предоставленные займы | - | - | 300000 |   |   |
| Депозитные счета | 300000 | 349620 |   | -100,00 | -100,00 |
| Денежные средства и денежные | 9268 | 16355 | 11155 | 20,36 | -31,79 |
| в том числе: Касса организации | 58 | 63 | 99 | 70,69 | 57,14 |
| Расчетные счета | 6798 | 13677 | 8064 | 18,62 | -41,04 |
| Переводы в пути | 2412 | 2615 | 2992 | 24,05 | 14,42 |
| Прочие оборотные активы | 1687 | 1249 | 1452 | -13,93 | 16,25 |
| НДС по авансам и переплатам | 691 | - |   | -100,00 |   |
| Расходы будущих периодов | 951 | 1204 | 1402 | 47,42 | 16,45 |
| Недостачи и потери от порчи | 45 | 45 | 50 | 11,11 | 11,11 |
| Итого по разделу 2 | 505729 | 675534 | 1025036 | 102,68 | 51,74 |

Рисунок 2.2 – Динамика внеоборотных и оборотных активов ПАО «РБК»

Как показывают данные таблицы 2.2. и рисунка 2.2 общая величина увеличилась за анализируемый период. Увеличение общей величины активов предприятия достигается за счет роста оборотных активов: на 51,73% в 2016 году в сравнении с 2015 годом, на 102,68% в сравнении с 2014 годом. При этом стоит отметить снижение внеоборотных активов, которые представлены основными средствами. В 2016 году снижение составляет 19,23% в сравнении с 2014 годом, и 18,71% - в отношении 2015 года.

Таблица 2.3. - Анализ динамики пассива ПАО «РБК», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонение 2016 года в % от |
| 2014 года | 2015 года |
| 3. Капитал и резервы |   |   |   |   |   |
|  Уставный капитал (складочный капитал, | 1129 | 1129 | 1129 | 0 | 0 |
| в том числе: уставной ФОНД | 1129 | 1129 | 1129 | 0 | 0 |
| Собственные акции, выкупленные у | (7) | - | - |   |   |
| в том числе: менее года | (7) | . | \_ |   |   |
| Переоценка внеоборотных активов | 11002 | 11002 | 11002 | 0 | 0 |
| в том числе: Основные средства | 11002 | 11002 | 11002 | 0 | 0 |
| Резервный капитал | 169 | 169 | 169 | 0 | 0 |
| в том числе: Резервы, образованные в | 169 | 169 | 169 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль | 182886 | 187285 | 191612 | 4,77 | 2,31 |
| в том числе: прибыль отчетного периода | 10622 | 4399 | 4327 | -59,26 | -1,64 |
| Итого по разделу 3 | 195179 | 199585 | 203912 | 4,47 | 2,17 |
| 4. Долгосрочные обязательства |   |   |   |   |   |
|  Заемные средства | 38519 | 15914 | \_ |   |   |
| в том числе: Долгосрочные кредиты | 38519 | 15914 | . |   |   |
| Итого по разделу 4 | 38519 | 15914 | - |   |   |
| 5. Краткосрочные обязательства |   |   |   |   |   |
|  Заемные средства | 325265 | 478308 | 717788 | 120,68 | 50,07 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 324648 | 475187 | 714613 | 120,12 | 50,39 |
| Краткосрочные займы | - | - | - |   |   |
| Проценты по краткосрочным | 411 | 2978 | 3148 | 665,94 | 5,71 |
| Проценты по долгосрочным кредитам | 206 | 143 | 27 | -86,89 | -81,12 |
| Кредиторская задолженность | 200423 | 225693 | 294355 | 46,87 | 30,42 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками и | 97555 | 101055 | 140926 | 44,46 | 39,45 |
| Расчеты с покупателями и | 7039 | 4452 | 29696 | 321,88 | 567,03 |
| Расчеты по налогам и сборам | 23851 | 35210 | 42008 | 76,13 | 19,31 |
| Расчеты по социальному | 10076 | 19633 | 13258 | 31,58 | -32,47 |
| Расчеты с персоналом по оплате | 60258 | 63697 | 66576 | 10,48 | 4,52 |
| Задолженность участникам | 495 | 495 | 495 | 0,00 | 0 |
| Расчеты с разными дебиторами и | 1149 | 1150 | 1393 | 21,24 | 21,13 |
| Доходы будущих периодов | 423 | 3249 | 4616 | 991,25 | 42,07 |
| в том числе: Целевое финансирование | . | 2959 | 4616 |   | 56,00 |
| Доходы, полученные в счет будущих | 423 | 290 |   | -100,00 | -100 |
| Оценочные обязательства | 20375 | 25499 | 26045 | 27,83 | 2,14 |
| в том числе: Резервы по отпуск и премии | 20375 | 25499 | 26045 | 27,83 | 2,14 |
| Итого по разделу 5 | 546486 | 732749 | 1042804 | 90,82 | 42,31 |

Рисунок 2.3 – Динамика пассива ПАО «РБК»

Как показывают данные таблицы 2.3. и рисунка 2.3, в анализируемом периоде отмечается увеличение объема краткосрочных обязательств – в отчетном году на 42,31% в сравнении с 2015 годом, и на 90,82% относительно 2014 года. Так же отмечается рост капитала и резервов, что свидетельствует об увеличении доли собственного капитала. Положительным фактором является снижение величины долгосрочных обязательств, в 2016 году они были погашены полностью, что говорит о снижении уровня финансовой зависимости предприятия.

Таблица 2.4 – Анализ структуры актива ПАО «РБК»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | Уд. вес,% | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% |
|
| 1. Внеоборотные активы |   |   |   |   |   |   |
| Нематериальные активы | 21 | 0,00 | 17 | 0,00 | 14 | 0,00 |
| Основные средства | 224229 | 28,74 | 222619 | 23,48 | 221588 | 17,77 |
| Финансовые вложения | 50205 | 6,44 | 50078 | 5,28 | 78 | 0,01 |
| Итого по разделу 1 | 274455 | 35,18 | 272714 | 28,76 | 221680 | 17,78 |
| 2. Оборотные активы |   | 0,00 |   | 0,00 |   | 0,00 |
|  Запасы | 72745 | 9,32 | 77637 | 8,19 | 80181 | 6,43 |
| Дебиторская задолженность | 121795 | 15,61 | 230673 | 24,33 | 632248 | 50,71 |
| Расчеты с поставщиками  | 10928 | 1,40 | 110425 | 11,65 | 423942 | 34,00 |
| Расчеты с покупателями  | 89663 | 11,49 | 98290 | 10,37 | 135334 | 10,86 |
| Расчеты по налогам и сборам | 5033 | 0,65 | 29 | 0,00 | 29 | 0,00 |
| Расчеты по социальному | 137 | 0,02 | - |   |   |   |
| Расчеты с подотчетными лицами | - |   | - |   | 1 | 0,00 |
| Расчеты с разными дебиторами и кредиторами | 15741 | 2,02 | 21311 | 2,25 | 72585 | 5,82 |
| Резервы предстоящих расходов | 293 | 0,04 | 618 | 0,07 | 357 | 0,03 |
| Финансовые вложения (за исключением | 300000 | 38,45 | 349620 | 36,87 | 300000 | 24,06 |
| Предоставленные займы | - |   | - |   | 300000 | 24,06 |
| Депозитные счета | 300000 | 38,45 | 349620 | 36,87 |   | 0,00 |
| Денежные средства и денежные | 9268 | 1,19 | 16355 | 1,72 | 11155 | 0,89 |
| в том числе: Касса организации | 58 | 0,01 | 63 | 0,01 | 99 | 0,01 |
| Расчетные счета | 6798 | 0,87 | 13677 | 1,44 | 8064 | 0,65 |
| Переводы в пути | 2412 | 0,31 | 2615 | 0,28 | 2992 | 0,24 |
| Прочие оборотные активы | 1687 | 0,22 | 1249 | 0,13 | 1452 | 0,12 |
| Итого по разделу 2 | 505729 | 64,82 | 675534 | 71,24 | 1025036 | 82,22 |
| ИТОГО | 780184 | 100,00 | 948248 | 100,00 | 1246716 | 100,00 |

Рисунок 2.4 – Структура актива ПАО «РБК» за 2016 год

Данные, приведенные выше показывают, что в структуре актива анализируемого субъекта наибольший вес занимает дебиторская задолженность – 51% , которая представленная в основном задолженностью поставщиков – 34% и покупателей - 10,86%. Внеоборотные активы, представленные основными средствами в структуре актива составляют 18%.

Таблица 2.5 - Анализ структуры пассива ПАО «РБК»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 год | Уд. вес,% | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% |
|
| 3. Капитал и резервы |   |   |   |   |   |   |
|  Уставный капитал (складочный капитал, | 1129 | 0,14 | 1129 | 0,12 | 1129 | 0,09 |
| Переоценка внеоборотных активов | 11002 | 1,41 | 11002 | 1,16 | 11002 | 0,88 |
| Резервный капитал | 169 | 0,02 | 169 | 0,02 | 169 | 0,01 |
| Нераспределенная прибыль | 182886 | 23,44 | 187285 | 19,75 | 191612 | 15,37 |
| в том числе: прибыль отчетного периода | 10622 | 1,36 | 4399 | 0,46 | 4327 | 0,35 |
| Итого по разделу 3 | 195179 | 25,02 | 199585 | 21,05 | 203912 | 16,36 |
| 4. Долгосрочные обязательства |   | 0,00 |   | 0,00 |   | 0,00 |
|  Заемные средства | 38519 | 4,94 | 15914 | 1,68 | \_ |   |
| Итого по разделу IV | 38519 | 4,94 | 15914 | 1,68 | - |   |
| 5. Краткосрочные обязательства |   | 0,00 |   | 0,00 |   | 0,00 |
|  Заемные средства | 325265 | 41,69 | 478308 | 50,44 | 717788 | 57,57 |
| в том числе: Краткосрочные кредиты | 324648 | 41,61 | 475187 | 50,11 | 714613 | 57,32 |
| Краткосрочные займы | - |   | - |   | - |   |
| Проценты по краткосрочным | 411 | 0,05 | 2978 | 0,31 | 3148 | 0,25 |
| Проценты по долгосрочным кредитам | 206 | 0,03 | 143 | 0,02 | 27 | 0,00 |
| Кредиторская задолженность | 200423 | 25,69 | 225693 | 23,80 | 294355 | 23,61 |
| в том числе: Расчеты с поставщиками  | 97555 | 12,50 | 101055 | 10,66 | 140926 | 11,30 |
| Расчеты с покупателями  | 7039 | 0,90 | 4452 | 0,47 | 29696 | 2,38 |
| Расчеты по налогам и сборам | 23851 | 3,06 | 35210 | 3,71 | 42008 | 3,37 |
| Расчеты по социальному | 10076 | 1,29 | 19633 | 2,07 | 13258 | 1,06 |
| Расчеты с персоналом по оплате | 60258 | 7,72 | 63697 | 6,72 | 66576 | 5,34 |
| Задолженность участникам | 495 | 0,06 | 495 | 0,05 | 495 | 0,04 |
| Расчеты с разными дебиторами и | 1149 | 0,15 | 1150 | 0,12 | 1393 | 0,11 |
| Доходы будущих периодов | 423 | 0,05 | 3249 | 0,34 | 4616 | 0,37 |
| в том числе: Целевое финансирование | . |   | 2959 | 0,31 | 4616 | 0,37 |
| Доходы, полученные в счет будущих | 423 | 0,05 | 290 | 0,03 |   | 0,00 |
| Оценочные обязательства | 20375 | 2,61 | 25499 | 2,69 | 26045 | 2,09 |
| в том числе: Резервы по отпуск и премии | 20375 | 2,61 | 25499 | 2,69 | 26045 | 2,09 |
| Итого по разделу 5 | 546486 | 70,05 | 732749 | 77,27 | 1042804 | 83,64 |
| ИТОГО | 780184 | 100,00 | 948248 | 100,00 | 1246716 | 100,00 |

Рисунок 2.5 – Структура пассива ПАО «РБК» за 2016 год

Данные рисунка 2.5 и таблицы 2.5 свидетельствуют о преобладании в структуре пассива краткосрочных заемных средств – 58% по результатам 2016 года. Так же достаточную долю в структуре источников финансирования ПАО «РБК» занимает кредиторская задолженность – 24%. В структуре источников собственный капитал представлен нераспределенной прибылью – 15%. При этом прибыль отчетного периода составляет 0,35%, и 14,65% - положительным финансовым прошлых периодов. Данные свидетельствуют о превышение заемного капитала над собственными средствами, что говорит о финансовой зависимости от внешних кредиторов.

Далее проанализируем финансовые результаты деятельности ПАО «РБК» в разрезе сегментов рынка.

Таблица 2.6 – Анализ финансовых результатов деятельности ПАО «РБК», млн. руб

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | Изменение, % |
| В2С информация и сервисы | 2787 | 2989 | 7% |
| В2В информация и сервисы | 155 | 127 | -18% |
| В2В инфраструктура | 1789 | 2065 | 15% |
| Совокупная выручка | 5086 | 5582 | 10% |

Таким образом, можно сделать вывод о том, ПАО «РБК» является достаточно финансово устойчивым субъектом, функционирующем на протяжении длительного времени. Анализ финансовых результатов показывает рентабельность и эффективность деятельности ПАО «РБК» на протяжении трех анализируемых лет.

## 2.3 Оценка кадровой стратегии ПАО «РБК»

Рассмотрим организационную структуру ПАО «РБК» (см. рисунок 2.6.).

Как показывает рисунок 2.6., возглавляет компанию генеральный директор, в непосредственном подчинении находятся следующие подразделения:

- группа деловых Интернет-ресурсов;

- группа массовых Интернет-ресурсов и сервисов;

- телеканал РБК-ТВ;

- деловые печатные издания РБК;

- информационное агентство;

- группа и интерьерных печатных изданий;

- подразделение «РБК-Украина»;

- Департамент технической поддержки;

- Департамент внутреннего управления и продажи рекламы, в который входят следующие структурные единицы:

А – Отдел внутреннего управления;

Б – Департамент персонала;

В – Рекламное агентство.



Рисунок 2.6. - Организационная структура ПАО «РБК»

Так же в подчинении генерального директора находится подразделение «Маркетинговые коммуникации», которое занимается продвижением услуг компании и включает в себя следующие департаменты: Департамент конференций, Департамент проведения деловых конкурсов.

Кроме того, в данном управлении помимо подразделения «Маркетинговые коммуникации» находятся «Департамент по рекламе и PR», «Управление по работе со СМИ».

К административным подразделениям, которые находятся в подчинении заместителя председателя совета директоров по финансам, относятся:

- Финансовая служба;

- Отдел финансового контроля;

- Отдел по связям с инвесторами;

- Юридическое управление.

Таким образом, организационная структура ПАО «РБК» представлена тремя блоками: непосредственно подразделения, занимающиеся выполнением основных функций, подразделения, занимающиеся продвижением продукта (услуг), а так же административные подразделения (финансовые и юридические службы).

По состоянию на 01.01.2017 г. численность сотрудников ПАО «РБК» составляет 1657 человек, из них: административный персонал – 389 чел.; основной персонал – 1268 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены на рисунке 2.7.

Рисунок 2.7 – Динамика общей численности персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

Как показывают данные рисунка 2.7., определенной тенденции в динамике общей численности персонала ПАО «РБК» не отмечается.

В период с 2012 по 2014 год отмечается снижением численности персонала в результате сокращения – как резерва сокращения уровня затрат медиаорганизации. Рост численности персонала в 2015 году обусловлен расширением деятельности компании. В 2016 году снова отмечается снижение численности персонала медиаорганизации.

Рисунок 2.8. содержит данные о структуре персонала ПАО «РБК».

Рисунок 2.8 – Структура персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг, %

Как показывает рисунок 2.8., в структуре персонала компании наибольшая численность сотрудников представлена основным персоналом. Доля административного персонала за период с 2012 по 2016 год составляет от 23% до 25%.

Далее рассмотрим изменение общей численности персонала компании за период с 2012 по 2016 год (см. таблицу 2.7.).

Таблица 2.7 – Изменение общей численности персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Количество уволенных  | Количество принятых  |
| 2012 | 1890 | 73 | 15 |
| 2013 | 1832 | 37 | 4 |
| 2014 | 1799 | 8 | 39 |
| 2015 | 1830 | 7 | 21 |
| 2016 | 1657 | 185 | 12 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 2.9. и 2.10.

Рисунок 2.9 – Динамика численности ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

Исходя из данных рисунка 2.9. следует отметить, что наибольшее число уовленных сотрудников отмечается в 2016 году. Это обусловлено сокращением штата в результате объединения нескольких отделений медиаорганизаций.

Рисунок 2.10 – Динамика численности принятых ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и удержанию рабтников компании. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой фирмы.

Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования ПАО «РБК», поскольку от личных и деловых качеств сотрудников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации. Сравнительный анализ изменения качественного состава персонала компании по уровню образования за последние три года приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Качественный состав персонала по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | 2016 год | 2015 год |
| чел. | % от общей численности | чел. | % от общей численности |
| Высшее профессиональное | 1174 | 70,85 | 1395 | 76,23 |
| Среднее профессиональное | 483 | 29,15 | 435 | 23,77 |
| Общая численность персонала, чел. | 1657 | 1830 |

Динамика качественного состава сотрудников показана на рисунке 2.11.

Рисунок 2.11 – Динамика качественного состава персонала

Уровень квалификации персонала к 2016 году остается прежним, значительных измений в структуре качественного состава в анализируемом периоде не отмечается. Стоит отметить, что доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование остается значительной.

Кадровая политика ПАО «РБК» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Таким образом, ПАО «РБК» обладает достаточным кадровым потенциалом для реализации своих функций и поставленных целей в краткосрочной перспективе. При этом, необходимо отметить существование проблем с достаточно значительным показателем текучести кадров и обеспеченности сотрудников, что требует принятия мер в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала.

Для устранения имеющихся недостатков в кадровой политике компании необходимо разрабатывать эффективную проект развития, который позволит в полной мере использовать имеющийся в учреждении кадровый потенциал.

Анализ особенностей ПАО «РБК» в условиях глобализации позволил выделить следующие направления кадровой политики:

– совершенствование процедур подготовки, повышения квалификации персонала, работы по подготовке кадрового резерва;

– повышение социальной ответственности медийного бизнеса и значимости этических стандартов данной сферы;

– оценка нематериальных факторов мотивации, влияющих на формирование социально-трудовых отношений;

– разработка модели компетенций по каждой группе должностей, внедрение комплексной оценки персонала.

1. **РАЗРАБОТКА ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПАО «РБК»**
	1. **Оценка перспектив развития ПАО «РБК» с учетом внешних факторов**

Рассмотрим перспективы развития ПАО «РБК» с учетом влияния выше описанных факторов в разрезе рынков и существующих предложений компании.

1 - B2C информация и сервисы.

Контентные проекты РБК объединены единым брендом, идеологией и редакционной политикой, вне зависимости от того, на каких платформах они работают. Это позволяет РБК быть узнаваемым и оперативным поставщиком информации и предоставлять ее аудитории на удобных носителях в любое время суток. Также это позволяет реализовывать сквозные продажи рекламы и креативные рекламные проекты.

Тематические онлайн-проекты РБК помогают аудитории быть в курсе самых последних новостей недвижимости, авто, стиля и спорта, чтобы, с одной стороны, отвлечься от экономики и политики, а с другой, найти интересные идеи для вложения капитала за пределами финансового рынка.

2 - Портал Rbc.ru.

Деловой портал «РБК» – это ведущий источник деловой и финансовой информации. Rbc.ru - это ленты новостей экономики, финансов и политики, аналитические материалы, комментарии и прогнозы, тематические статьи, интервью с крупнейшими российскими бизнесменами и политическими деятелями, позволяющие в режиме реального времени отслеживать все изменения в информационной картине дня и принимать эффективные бизнес-решения. На портале представлены все актуальные и эксклюзивные новости.

3 - Телеканал «РБК».

Телеканал «РБК» был запущен в 2003 году. Это единственный в России специализированный деловой телеканал, ориентированный на освещение экономических, финансовых и политических событий в России и зарубежных странах. В круглосуточном режиме 7 дней в неделю в эфире телеканала транслируются актуальные новости и комментарии, интервью и аналитика экспертов, тематические передачи и обзоры отраслей экономики, данные международных информационных агентств.

Телеканал «РБК» вещает в крупных городах на всей территории России, у него есть две собственные станции в Ростове-на-Дону и Новосибирске. Технический охват канала «РБК» в России составляет более 100 млн человек. На ключевом рынке – в Москве - вещание ведется во всех округах города. Кроме того, телеканал вещает во всех крупных городах Подмосковья. Телеканал «РБК» транслируется на территории стран СНГ и Балтии, в Западной Европе, Северной Африке, Ближнем Востоке и Центральной Азии - всего в 43 странах.

У канала есть две удаленные студии в центре Москвы - в гостинице «Арарат Парк Хаятт» и международном деловом центре «Москва-Сити», и еще одна студия - в Санкт-Петербурге в отеле «Кемпински Мойка 22». В Нью-Йорке расположен собственный корреспондентский пункт канала «РБК», откуда проводятся прямые включения из мирового финансового центра.

4 - Печатные издания РБК.

РБК выпускает два печатных деловых издания: ежедневную газету «РБК» и ежемесячный журнал «РБК».

Газета «РБК» - это ежедневный обзор и осмысление самых главных и актуальных новостей экономики и политики. Это расследования, интервью и мнения российских и зарубежных экспертов.

Журнал «РБК» - ежемесячный исследовательский журнал о бизнесе, раскрывающий в своих статьях главную тему месяца. Журнал делает подробный анализ устройства бизнесов с помощью героев, рейтингов, карт, расследований.

5 - Тематические интернет-проекты.

Все тематические интернет-проекты РБК входят в ТОП-5 ресурсов в своих тематических категориях, по данным TNS.

«РБК Недвижимость» – одна из самых современных и динамично развивающихся площадок о недвижимости в российском сегменте интернета.

«Autonews» - проект по автомобильной тематике. Это единственный деловой онлайн-проект РБК, имеющий собственный исторический бренд, который зарекомендовал себя как один из лидеров сегмента.

«РБК Стиль» – издание, отвечающее запросам аудитории и удовлетворяющее интересы и потребности читателей в разных сферах — от автомобилей до недвижимости, от культуры до спорта, от моды до технологий. «РБК Стиль» регулярно освещает самые интересные события. Проект создает объединенная редакция, которая также работает над подготовкой тематической информации для печатных изданий РБК.

«РБК Спорт» – интернет-ресурс о спорте и всём, что с ним связано.

6 - РБК Исследования.

«РБК Исследования» - ресурс № 1 в Рунете по продаже готовых исследований разных отраслей экономики, созданных как собственными экспертами, так и партнерами. Проект существует на рынке с 2001 года. Партнерами являются более 150 исследовательских агентств, и их продукцию также можно приобрести через магазин marketing.rbc.ru.

7 - РБК Конференции.

Конференции РБК одними из первых реагируют на важнейшие события, влияющие на бизнес российских компаний.

 «QuoteTerminal» — это информационно-аналитическая система для профессиональных инвесторов, трейдеров и финансовых аналитиков. В едином рабочем пространстве сосредоточены все необходимые информационные потоки с удобным современным функционалом для управления инвестициями: биржевые котировки, индексы и расчётные показатели, результаты фундаментального и технического анализа, ленты новостей, обзоры рынка, комментарии экспертов, основные макроэкономические показатели и информационная база данных по российским компаниям.

Public.ru – одна из ведущих интернет-библиотек русскоязычных СМИ. Обширная информационная база позволяет вести оперативный мониторинг и анализ данных более 100 млн публикаций свыше 15 тыс. источников: газет, журналов, лент информационных агентств, интернет-изданий и отраслевых порталов, новостных выпусков телеканалов и радиостанций. География СМИ фондов Public.ru охватывает все регионы России, а также страны ближнего и дальнего зарубежья. В режиме объектного запроса находятся свыше 6 тыс. публичных персон и организаций.

RU-CENTER Group объединяет ведущих игроков рынка инфраструктурных решений в интернете, которые работают в сегментах регистрации доменов, хостинга и сопутствующих услуг. Компании группы предлагают хостинговые услуги и регистрацию доменов во всех доменных зонах мира и для всех аудиторий: от новичков до профессионалов. Обеспечивают полное юридическое сопровождение и российскую поддержку клиентов 24/7. Оказывают дополнительные услуги: парковки доменов, SSL-сетификаты, аукционы для регистрации доменов и т.п. (подробнее о дополнительных услугах – https://www.nic.ru/dns/service/). Участвуют в международных сообществах, регулирующих интернет-среду.

RU-CENTER Group – это один из крупнейших регистраторов доменов и провайдеров услуг хостинга. Группа компаний имеет крупнейшую среди игроков рынка региональную сеть: более 40 представительств в России и 10 – за рубежом. Клиентская база RU-CENTER Group насчитывает свыше 1 млн пользователей. При этом 80% из топ-300 российских компаний держат домены в RU-CENTER Group.

Помимо перечисленных перспективных направлений деятельности, РБК поддерживает российское предпринимательство, старается мотивировать его и награждать вниманием и благодарностью.

Многолетний опыт зарубежных и российских медиаорганизаций показал, что недооценка управления маркетинговой деятельностью приводит к неоправданным экономическим потерям, и, в конечном счете, к банкротству.

К основным задачам маркетинга в медиаорганизации, отнесем:

- Выявление неудовлетворенных потребностей на рынке и их удовлетворение наилучшим образом;

- Оптимизация ассортимента производимых товаров с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства;

- Ускорение темпов обновления продукции как в целом так и по отдельны ее видам с учетом жизненного цикла;

- Определение соотношения между новыми и старыми изделиями;

- Выход на рынок с принципиально новыми товарами;

- Прекращение производства товаров, теряющих рыночные позиции и т.п.

Все эти задачи решаются с учетом требований рынка, поведения конкурентов и потенциальных потребителей. Главная задача маркетинга состоит в том, чтобы добиться наилучшего согласования внутренних возможностей ПАО «РБК» с требованиями внешней среды с целью получения максимальной прибыли. Таким образом, можно сказать, что маркетинг обеспечивает связь медиаорганизации с рынком и регулирует отношения между этими двумя сторонами.

Конкурентоспособность медиаорганизации может быть определена как ее сравнительное преимущество по отношению к другим медиаорганизациям. Конкурентоспособность медиаорганизации складывается из нескольких составляющих - это и конкурентоспособность ее продукции (контента), и ее интеллектуальный и производственный потенциал, и завоеванные позиции на рынке, финансовый потенциал и маркетинговые возможности, имидж и, наконец, отношение к ней потребителей.

Определению степени конкурентоспособности помогает так называемый анализ «сильных и слабых сторон». «Сильными сторонами» считаются достоинства и отличи­тельные особенности, которые покупатели считают важными и которые, следовательно, должны быть акцентированы прежде всего в стратегии позиционирования и коммуникаций. «Сильные стороны» определяют тип конкурентного преимущества организации, на котором будет основана ее базовая конкурентная стратегия. «Слабые стороны» определяют уязви­мость организации и, следовательно, требуют корректирующих воздействий. Некоторые слабости структурного характера, обусловленные, например, размерами организации, могут плохо поддаваться корректировке. Так, недостаток финансовых средств не позволит небольшой организации использовать мощные рекламные каналы. Таким образом, нужно различать слабости, которые организация может устранить и которым следует уделять приоритетное внимание при планировании, и те изъяны, которые плохо поддаются корректировке, следовательно, создают высокий риск и требуют постоянного отслеживания.

Подобный анализ должен обязательно проводиться и в отношении наиболее опасных (приоритетных) конкурентов.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы часто проводится методом SWOT (аббревиатура четырех английских слов: преимущества - strenghts, недостатки - week-nesses, возможности - opportunities, угрозы - threats). Данные анализа оформляются в виде таблицы.

Таблица 3.1 - Матрица SWOT для ПАО «РБК»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Достоинства и сильные стороны, которые выделяют организация, среди конкурентов | Слабые места, уязвимые позиции, которые необходимо устранить, что бы не дать конкурентам обратить их в свои преимущества |
| Возможности | Угрозы |
| Совокупность факторов внешней и внутренней среды организации, которые могут благоприятно повлиять на ее рыночные позиции | Все, что может повредить организации (появление новых конкурентов, политическая нестабильность) |

В целом SWOT- анализ помогает ответить медиаорганизации на следующие вопросы:

1. Использует ли компания свои отличительные преимущества для конкуренции, и если их пока нет, то какие сильные стороны копании могут стать ее отличительными преимуществами на рынке?

2. Являются ли слабые стороны компании ее уязвимыми местами и существуют ли возможности корректировки положения?

3. Какие благоприятные возможности дают компании шанс на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

4. Какие угрозы должны более всего беспокоить руководство и какие стратегические меры следует принять?

По результатам этого анализа возможно установить, каким образом используются ресурсы ПАО «РБК» при нынешней товарной номенклатуре в данных условиях рыночной конъюнктуры и как все это сочетается со стратегическими целями и стратегией компании.

Проведенная работа позволяет наметить пути устранения «узких мест» в деятельности медиаорганизации, составить план диверсификации рисков, выявить дополнительные возможности и резервы.

Из выявленных в результате такого анализа сильных сторон медиаорганизации наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают долгосрочный успех медиаорганизации. После того, как осуществлены оценки сильных и слабых сторон медиаорганизации, следующим этапом анализа конкурентоспособности является оценка природы и степени конкурентного преимущества, которым обладает на рынках медиаорганизация.

* 1. **Разработка кадровой стратегии ПАО «РБК»**

В рамках данной работы предлагается ращзработка 2 составляющих направлений кадровой стратегии:

Первое направление кадровой стратегии ПАО «РБК» состоит в совершенствовании системы нематериального стимулирования.

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим предприятиям, в том числе и ПАО «РБК», делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы):

- Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.

- «Витрина успехов» или «Доска почета».

- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).

- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для наиболее ценных сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в фирме, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.2.).

Таблица 3.1. - Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2017 год |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 842 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 1551,16 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 913,40 |

Мероприятие по стимулированию персонала предприятия свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов \* 913,40 руб./час = 87 686,40 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Помимо представленных мероприятий стимулированию, в рамках внедрения нематериальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (см. таблицу 3.2.)

Таблица 3.3. - Разработка бальной системы нематериальной стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Вид нематериального стимулирования | Баллы |
| Оплата сотовой связи | Свыше 10  |
| Оплата проезда | Свыше 20 |
| Курсы английского языка | Свые 30 |

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так тже дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается 5 человек из всех структурных подразделений ПАО «РБК». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов нематериального стимулирования.

В качестве второго направления кадровой стратегии ПАО «РБК» предлагается разработка блок-схемы планирования карьеры персонала.

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника;

формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе

проведения конкурса на замещение должности.

Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ПАО «РБК» (см. рисунок 3.1).

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала ПАО «РБК»

**Сотрудник**

**Руководство ПАО «РБК»**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рисунок 3.1. - Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ПАО «РБК»

При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

 Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника предприятия, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход традиционных СМИ в интернет-среду открывает новые возможности для получения информации. Это повышает интерес аудитории к самому изданию. Через поиск можно найти старые выпуски изданий, любую статью или рубрику. Все это позволяет получать информацию быстрее вне зависимости от места нахождения. Интернет-ресурс может содержать в себе неограниченный, постоянно обновляющийся поток информации и в этом потоке совмещать текстовые, визуальные, видео и аудио материалы.

Влияние глобализации на развитие современных СМИ оказывает огромное влияние: начиная от подготовки журналистских кадров, заканчивая самой структурой текстов. Английский язык на данный момент является интернациональным средством коммуникации, именно поэтому большинство престижных информационных агентств (ТАСС, Интерфакс) имеют иностранные версии сайтов. Технологический всплеск, формирование единого информационного пространства в виртуальной среде изменило традиционное функционирование СМИ и обозначило особенности их деятельности в виртуальном пространстве.

Объектом исследования в работе выступает ПАО «РБК» - крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный сразу на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе. Помимо медийных проектов компания регулярно проводит деловые мероприятия - отраслевые конференции, бизнес-регаты и премии. Еще одним крупным направлением деятельности РБК является регистрация доменов и хостинг, открывающие клиентам широкие возможности для ведения бизнеса в интернете.

Основными направлениями деятельности РБКявляются: интернет-направление, телевидение, пресса, проведение конференций и премий, регистрация доменов и хостинг.

ПАО «РБК» было создано в 1993 году. С момента создания ПАО «РБК» прошло множество этапов развития, на каждом из которых деятельность совершенствовалось.

Так же в работе предложены направления кадровой стратегии ПАО «РБК»: совершенствование системы нематериальной мотивации персонала: предоставление абониментов в оздоровительные учреждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением кадровой стратегии ПАО «РБК» стала разработка стратегии карьерного роста сотрудников ПАО «РБК», в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акатьева М.Д. Оценка рисков как элемент внутреннего контроля за экономическим субъектом // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2015. - № 4. - С. 18–23.
2. Акатьева М.Д. Репутационный риск: оценка современного теоретико-понятийного аппарата // Международный бухгалтерский учет. 2015. - № 20. - С. 17.
3. Акатьева, М.Д. Бухгалтерский учет и анализ: учебник. - 2-е издание, переработанное и дополненное / М.Д. Акатьева, В.А. Бирюков. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 258 с.
4. Акатьева, М.Д. Риски медиаорганизаций: определение видов и раскрытие информации / М.Д. Акатьева, М.Н. Тимошенко. – М.: Издательский дом Фанансы и Кредит, 2017. – №1 – с. 27-33
5. Бескоровайная, С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента / С.А. Бескоровайная // Международный бухгалтерский учет, 2014.- № 25. - С. 20-26.
6. Бирюков, В.А. Управление дистрибуцией контента современных средств массовой информации / В.А. Бирюков // Вопросы современной экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015. - С. 46-48.
7. Вакурова Н.В. Концепции современных российских Интернет-изданий / Н.В. Вакурова, Л.И. Московкин // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2013. № 6. С. 44–45.
8. Вартанова Е. Основы медиабизнеса [Электронный ресурс] // Студенческая электронная библиотека «Консультант студента». – URL: http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756705034.html (дата обращения: 13.03.18).
9. Ворошилов В.В. Журналистика: Учебник. – 2-е изд. СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2011. – 433 с.
10. Долгина Е.С., Гуржий Д.А. Проблема современных традиционных СМИ в России // Восемнадцатая всероссийская научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета: Статьи докладов / отв. редактор А.В. Коричко. 2016. – С. 147–150.
11. Долженко О. В., Пономаренко Б. Г. Подготовка кадров для рыночной экономики // Кадры для рыночной экономики. - М.: Академия менеджмента и рынка, 2014. – 309 с.
12. Дресвянников В. С. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия// Проблемы теории и практики управления. 2013. - № 8 . - С. 209 – 2016.
13. Егоршин А. П. Организация работы с человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами. – 2015. – № 1. – C. 300 - 314.
14. Жданова С.Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2014. - № 3. - С. 43.
15. Закаблуцкая Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы и решения // Вестник Российского университета дружбы народов: Социология. - 2014. - №3. - С. 77 - 81.
16. Зарубина Е. В., Фатеева Н. Б. Качественные методы исследования организационной культуры предприятия // Аграрное образование и наука. 2016. - № 4. - С. 49.
17. Зарубина Е. В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура // Аграрное образование и наука. 2016. - № 4. - С. 34.
18. Зарубина Е. В. Предмет, методология, понятийный аппарат науки «Управление человеческими ресурсами // Аграрное образование и наука. 2016. - № 4. - С. 32.
19. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука. 2016. - № 4. - С. 26.
20. Кибанов А.Я. Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования // Кадровик. 2013. - № 5. - С. 9.
21. Крылова А. Стратегические цели и кадровая политика компании: соотношение и взаимосвязь // Управление человеческим потенциалом. 2013. № 2. - С. 23.
22. Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием / И.В. Кузнецова // Материалы Международной научно – практической конференции. – Саратов, 2016. – С. 106 - 109.
23. Лазаренко Л.А., Белик Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. - № 73—74 (1-2). - С. 154—156.
24. Левитский Б. Развитие персонала в российских организациях на основе "компетентностного" подхода // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С. 123 - 128.
25. Минервин И.А. Внутрифирменное обучение рабочих // Экономист, 2015. - №2. – С. 82
26. Мустаев А.М., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации // Молодежь и наука. 2016. - № 6. - С. 2.
27. Пасешник Н. П., Тенетко А. А. Особенности подготовки кадров для государственной службы: принципы и концепции // Сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов «Профессиональные стандарты: технологии управления человеческим капиталом и проблемы кадровой политики». 2016. - С. 32-37.
28. Петрова Л. Н. Инновационные подходы к кадровой службе организации // Молодежь и наука. 2014. - № 2. - С. 36.
29. Погодина Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт. – М.: Кадровик.ру, №7. - 2016. – С. 53-59.
30. Романадзе И. Менеджмент и управление проектами // Справочник по управлению персоналом. 2014. - № 4. - С. 26.
31. Саакян М. К. Особенности разработки маркетинговой стратегии в сельскохозяйственных предприятиях Среднего Урала // Аграрный вестник Урала. 2014. - № 5 (71). - С. 33-35.
32. Свергун О. М. Развитие сотрудников: комплексный подход // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С. 23 - 28.
33. Скороходова О.Р. Основные направления, типы кадровой политики организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2015. - № 3. - С. 58 - 63.
34. Степанова, Г.Н. Формирование интеграционных структур на основе кластерного подхода к управлению / Г.Н. Степанова, П.Н. Шаронин. – Москва МГУП имени Ивана Федорова – 2015. – №4 – с.142-149.
35. Страшнов С. Актуальные медиапонятия: опыт словаря сочетаемости. – Екатеринбург: Издательские решения, 2017. – 360 с.
36. Чекалдин А.М. Использование оценочных центров в организациях // Бизнес. Наука. Образование: проблемы, перспективы, стратегии. Материалы российской заочной научно-практической конференции с международным участием. Вологда: Вологодский институт бизнеса. 2015. - С. 362 - 367.
37. Чернов А.В. Профессиональная компетентность специалиста как основа формирования инновационного потенциала модернизации производства в условиях его диверсификации // Наукоемкие технологии. 2013. - Т. 12. № 1. - С. 28 - 32.
38. Чернов А.В., Носкова Е.М. Развитие кадрового потенциала менеджеров // Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов. 2016. - С. 126 - 131.
39. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка результативности персонала на основе системы ключевых показателей // Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы. Российский университет дружбы народов. 2015. - С. 282 - 285.
40. Чумак, Л. Вакансии дня: комьюнити-менеджер, PR-директор и другие [Электронный ресурс] // Интернет-портал Rusbase. – URL: https://rb.ru/news/sarex-storytel-klutch/ (дата обращения: 22.03.2018).
41. Шаронин, П.Н. Особенности создания организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью полиграфической организации / П.Н. Шаронин // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2014. - № 6.- С. 276-282.
42. Энциклопедия мировой индустрии СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 464 с.
43. Яхнеева И. В. Моделирование и проектирование систем поставок в условиях риска / И. В. Яхнеева. – М.: БИБЛИО-ГЛОБУС, 2013. – 176с.
44. Годовой отчет ПАО «РБК» за 2016 год
45. Устав ПАО «РБК»
46. Официальный сайт медиаорганизации РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru