

На правах рукописи

ШАМИНА ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МЕДИАИНДУСТРИИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2020

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент
Тихомиров Никита Николаевич

Официальные оппоненты: **Пешкова Галина Юрьевна**
доктор экономических наук, доцент,
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования «Санкт-Петербургский
государственный университет
аэрокосмического приборостроения»,
профессор кафедры международного
предпринимательства

Пирогова Оксана Евгеньевна
доктор экономических наук, доцент,
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра
Великого», профессор Высшей школы сервиса
и торговли

Ведущая организация – Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «**Санкт-Петербургский
государственный институт кино и
телевидения**»

Защита диссертации состоится «__» _____ 202__ года в ____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21, ауд. ____

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «__» _____ 202__ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

М.И. Барабанова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях необходимости создания и развития информационного общества, что является одной из главных целей государственной политики России, роль медиаиндустрии будет только возрастать. Её развитие обуславливается разработкой новых технологий и их внедрением, что открывает другие возможности в способах потребления контента, повышает скорость передачи информации, вследствие чего видоизменяются процессы создания, распространения, продвижения и потребления содержания – продукта средств массовой информации (СМИ).

Одновременно с этим предприятиям медиаиндустрии приходится функционировать в условиях большой неопределенности внешней среды, высокий ее динамизм в сочетании с возрастающими запросами потребителей приводят к тому, что продукт СМИ обновляется практически непрерывно, онлайн. Наиболее чувствительными к изменениям хозяйственной конъюнктуры являются малые и микро-предприятия печатных СМИ. Несмотря на переживаемые трудности, по мнению экспертов, пресса в целом сохраняет свои достоинства как рекламный носитель. Поскольку у печатных СМИ есть свой потребитель, то значит, в их существовании есть объективная необходимость. Таким образом, сетевые издания не могут быть субститутотом печатным. Действительно, эти два рынка пересекаются, но не перекрываются.

Как показал анализ практики управления малыми предприятиями, планирование на предприятиях рассматриваемой отрасли осуществляется только на год. Стратегическому управлению на малом медиапредприятии не уделяется должного внимания: если оно и осуществляется, то основано исключительно на личном видении руководителем перспектив развития, опирающегося на собственный опыт, но не на научно – практические достижения в области стратегического менеджмента. При этом, как правило, стратегия развития медиапредприятия отсутствует или носит исключительно формальный характер и не доводится до сведения всех сотрудников, не является ориентиром в практике оперативного управления. Перечисленные факторы свидетельствуют о возрастающей необходимости стратегического управления деятельностью малых и микро-предприятий печатных СМИ.

С учетом рассмотренных выше причин и фактов, целесообразно утверждать, что в данных условиях необходимо совершенствование и развитие модели стратегического управления, адаптация методов стратегического управления к малым предприятием печатных СМИ.

Степень разработанности научной проблемы. Вклад в развитие научной мысли в области стратегического управления внесли: Алиев И.М., Ансофф И., Боумэн К., Бургонов О. В., Веснин В.Р., Ветрова Е.Н., Виханский О.С., Володькина М.В., Голубецкая Н.П., Горбунов А.А., Григорьев М.Н., Джонсон Г., Каткало В.С., Комиссарова М.А., Курочкина А.А., Минцберг Г., Портер М., Портных В.В., Сигов В.И., Тис Д., Томпсон А.А., Трещевский

Ю.И., Трофимова Л.А., Уваров С.А., Федосеев С.В., Фирова И.П., Чандлер А. и другие.

Моделированию стратегического управления посвятили свои труды: Блохин В.Н., Бычкова Г.М., Гончаров М.М., Демиховская А.И., Еремеев С.Г., Журавлев В.В., Зинчик Н.С. Исаев Д.В., Карлик А.Е., Петров А.Н., Руденко А.А., Соломатин А.Н., Тихомиров Н.Н. и другие.

Проблемам малых предприятий, их роли в экономике страны занимались: Аналоуи Ф., Войтоловский Н.В., Громковский В., Дулова А. Д., Ивлева Е.С., Кислицына Л.В., Костыкова М. Ю., Краскова Н. И., Лойко В.И., Никитин Ю.А., Ялунер Е.В. и другие.

Вопросы функционирования и развития медиаиндустрии в целом и печатных СМИ в частности рассмотрены учеными: Антонов-Овсеенко А. А., Барсуков Д.П., Вартанова Е.Л., Евменов А.Д., Золотухин А.А., Ивченкова М.С., Исаева О.Г., Исаченко И.И., Корсунская М.В., Кривко И.В., Муравьева О.В., Науменко О.Л., Никифорова Н.А., Парамонова Т.А., Потребин А., Смирнов С.С., Степанова Г.Н., Уразова С.Л., Фомина И.Р., Шарапова О.А., Шаронин П.Н., Юфкина С.Б., Яковлев А.В. и другие.

Цифровизация в различных ее аспектах рассматривалась в работах таких ученых, как: Барабанова М.И., Бездудная А.Г., Василенко Н.В., Дорошенко Н.Н., Костин К.Б., Плотников В.А., Радушинская А.И., Растова Ю.И. и другие.

Цель исследования состоит в адаптации модели стратегического управления для малых предприятий печатных СМИ.

Задачи исследования:

- выявить особенности предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления
- обнаружить проблемы малых предприятий медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ)
- проанализировать современное состояние и тенденции развития медиаиндустрии
- разработать концептуальную МСУ МПП СМИ
- разработать информационную структуру МСУ МПП СМИ
- разработать коэффициент для оценки эффективности МСУ МПП СМИ

Объект исследования: малые предприятия печатных СМИ.

Предмет исследования: управленческие отношения, возникающие в процессе адаптации методов стратегического управления для малых предприятий печатных СМИ.

Теоретическая основа исследования. В диссертации при разработке методических положений, обосновании выводов и предложений, практических рекомендаций использовались основные положения теории

стратегического управления, научные исследования зарубежных и отечественных экономистов в области стратегического управления.

Методологическая основа исследования. В процессе исследования использовались общенаучные методы познания (абстрагирование, обобщение, сравнение, синтез, анализ, логическое моделирование).

Информационной базой для исследования послужили нормативно – правовые акты Российской Федерации; официальные данные органов статистики; материалы, опубликованные в периодических изданиях, монографиях, справочно – информационных системах, в сети Интернет. В качестве источников экономической информации использованы материалы организаций: Роскомнадзор, Росстат, Pricewaterhouse Coopers (PwC), экспертная комиссия Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), Ассоциация независимых региональных издателей (АНРИ), ZenithOptimedia, Mediascope, Digital-агентство R:TA, Roistat и других организаций.

Обоснованность и достоверность изложенных в диссертации результатов исследования подтверждается использованием общенаучных методов исследования; логичностью структуры исследования. Достоверность и обоснованность также обеспечивается прогнозом результатов внедрения основных рекомендаций.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Область исследования соответствует научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке комплексной модели стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии, отличающейся учетом их отраслевой специфики как объектов управления, а также особенностей процедур и этапности реализации стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии, что позволяет обеспечить рост конкурентоспособности указанных предприятий в долгосрочной перспективе.

Наиболее существенные результаты исследования, полученные лично соискателем и обладающие научной новизной:

1) выявлены отличия предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления, учет которых позволит, в частности, разработать адресную, эффективную модель стратегического управления. К ним относятся: функционирование на двух рынках: как на рынке товаров, так и на рынке услуг; необходимость нахождения баланса между экономической целесообразностью и социальной миссией; продукт предприятий медиаиндустрии потребляется в свободное время, то есть в часы досуга; содержание (продукт) СМИ должно быть в какой-то степени развлекательным, ввиду воздействия экономики потребления; конвергентность (слияние технологий, прежде различных и разобщенных медиа, рынков); особый динамизм (высокая скорость обновления и распространения продукта СМИ); высокая степень неопределенности внешней среды; высокая зависимость от такого трудно прогнозируемого фактора, как «информационные поводы»;

2) выявлены факторы, обуславливающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации;

3) для целей исследования уточнено понятие «Медиаиндустрия», авторская трактовка которого отличается тем, что, во-первых, в ней зафиксирован процесс потребления содержания, наряду с процессами создания, распространения и продвижения; во-вторых, сделан акцент на первичности потребностей аудитории, по сравнению с рекламодателями. Использование авторской трактовки понятия «Медиаиндустрия» в практике стратегического менеджмента малых предприятий печатных средств массовой информации позволяет более строго определить границы отрасли медиаиндустрии для анализа внешней среды, а также с целью разработки модели стратегического управления малых предприятий печатных средств массовой информации;

4) разработана концептуальная модель стратегического управления малыми предприятиями печатных СМИ, в которой производственная стратегия предприятия представлена в виде трех фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания (ССС), стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ). Градация на фазы производства при осуществлении стратегического управления на малом предприятии печатных СМИ позволит наилучшим образом учитывать особенности каждой из них, а значит разработать эффективные стратегии;

5) разработана информационная структура МСУ МПП СМИ, позволяющая повысить эффективность управления через выявление, сравнение, выбор потенциально реализуемых информационных связей;

6) для оценки эффективности МСУ МПП СМИ разработан коэффициент успешности реализации стратегии (КУРС), который определяется как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии.

Теоретическая значимость работы определяется тем, что разработанные в диссертации положения и рекомендации развивают такие разделы теории менеджмента, как: стратегическое управление на предприятии; формирование и реализация моделей стратегического управления; методы, инструменты и процессы стратегического управления. Также методические разработки по формированию и реализации модели стратегического управления предполагается использовать при формировании учебного пособия по стратегическому менеджменту.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные теоретические разработки и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы как в практике стратегического управления, так для дальнейших научно – теоретических исследований в области стратегического управления.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения исследования докладывались на научных и научно – практических конференциях, проводимых в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете и других высших учебных заведениях, где получили одобрение научной общественности.

Результаты исследования использованы в учебном процессе, экономическими субъектами при разработке стратегий.

Практическое использование результатов исследования подтверждается соответствующими актами внедрения.

Публикации. По теме исследования опубликовано 14 статей, общим объемом 4 п.л. (в т.ч. 3,9 авторских п.л.), включая 6 статей в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников, включающего в себя 277 наименований, пяти приложений. Исследование включает 28 таблиц и 20 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, раскрыта степень научной разработанности проблемы, определены объект и предмет исследования, цель и задачи, сформулирована научная новизна, изложена практическая значимость работы, ее апробация.

В первой главе «Теоретическое обоснование сущности и необходимости формирования и развития модели стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии» проведен анализ теоретических подходов к сущности стратегического управления; рассмотрены сущность моделей стратегического управления и их научное обеспечение, дана характеристика базовых моделей стратегического управления; описаны принципиальные отличия предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления.

Во второй главе «Методические положения развития модели стратегического управления предприятиями медиаиндустрии» выявлены проблемы медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств

массовой информации, разработана модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации, даны рекомендации по вовлечению сотрудников в процесс реализации стратегии малого предприятия печатных средств массовой информации через мотивацию в рамках кадровой стратегии.

В третьей главе «Реализация МСУ МПП СМИ» рассмотрены методические рекомендации по реализации МСУ МПП СМИ, представлен анализ рынка печатных СМИ Санкт-Петербурга, разработан коэффициент успешности реализации стратегии (КУРС) для оценки эффективности МСУ МПП СМИ, описана практика его применения.

В заключении приведены основные выводы и результаты исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1) Выявлены отличия предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления, учет которых позволит, в частности, разработать адресную, эффективную модель стратегического управления.

Технический прогресс непрерывно влияет на экономику и менеджмент медиаиндустрии. В результате технического прогресса изменились процессы создания содержания, его распространения и продвижения, а также стало возможным получить практически мгновенную обратную связь. Развитие информационно – телекоммуникационной системы предопределяет увеличение скорости передачи информации, в результате этого информационные поводы быстро утрачивают свою новизну, продукт медиапредприятий обновляется все чаще. На основании вышеперечисленных причин медиапредприятия должны функционировать и развиваться в условиях значительной неопределенности. Таким образом, для предприятий медиаиндустрии и, в частности печатных СМИ, должен быть сокращен горизонт стратегического планирования. В целом, как показал анализ, российские медиапредприятия не достаточно адаптированы к условиям конкуренции, ввиду того, что плохо учитывают высокую эластичность спроса на продукты и услуги, следовательно, ориентированы, как правило, на большие прибыли, получаемые в кратко- и среднесрочной перспективе посредством производства однотипного продукта, вследствие чего возникает «парадокс разнообразия», когда рынок перенасыщен однотипной продукцией, что в перспективе приведет к возникновению спирали снижения доходности. Вышеперечисленные проблемы представляется целесообразным решить с помощью как раз стратегического менеджмента.

К отличиям предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления относятся:

1. функционирование на двух рынках: как на рынке товаров, так и на рынке услуг

С одной стороны СМИ производят продукт – содержание или контент в виде статей. С другой стороны, основным источником дохода является продажа места или времени для рекламы, а не подписка, розничная продажа товара или спонсорская поддержка, поэтому СМИ вынуждены оказывать услугу по доступу рекламодателей к своей аудитории. СМИ одновременно производят товар и оказывают услуги.

2. необходимость нахождения баланса между экономической целесообразностью и социальной миссией

СМИ одновременно выступают трансляторами и культурных ценностей, социально ориентированных взглядов, и культуры потребления, потому как стимулируют аудиторию покупать рекламируемые товары и услуги.

3. продукт предприятий медиаиндустрии потребляется в свободное время, то есть в часы досуга

Основным ресурсом, которым расплачиваются потребители медиаконтента, является свободное время, поэтому медиапредприятия конкурируют также с индустрией развлечений.

4. содержание (продукт) СМИ должно быть в какой-то степени развлекательным, ввиду воздействия экономики потребления

С целью сохранения массовой аудитории, максимально эффективного выполнения функций СМИ с современных условиях необходима интеграция СМИ и индустрии развлечений.

5. конвергентность (слияние технологий, прежде различных и разобщенных медиа, рынков)

Обусловлена развитием технического прогресса; выражается в исчезновении границ между традиционными и новыми.

6. особый динамизм (высокая скорость обновления и распространения продукта СМИ)

В результате технического прогресса увеличилась скорость сбора и обработки информации, появились новые каналы распространения содержания, поэтому продукт медиапредприятий может обновляться практически непрерывно (сетевые издания).

7. высокая степень неопределенности внешней среды

Значительный динамизм и сложность внешней среды, обусловленные современным уровнем технического развития коммуникационной сферы и большим разнообразием видов предприятий медиаиндустрии, ведут к необходимости сокращения горизонта стратегического планирования на малом медиапредприятии.

8. высокая зависимость от такого трудно прогнозируемого фактора, как «информационные поводы»

Медиаиндустрия как индустрия производства содержания в значительной степени зависима также от такого фактора производства как информационные поводы, влияющего на результативность стратегии. Практически невозможно спрогнозировать количество информационных поводов, в том числе сенсаций; частоту их возникновения; степень

востребованности/заинтересованности со стороны потребителя (его восприятие и мышление – индивидуально).

2) Выявлены факторы, обуславливающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации.

Давая характеристику объекта исследования необходимо отметить, что одной из главных причин возникших проблем у печатных СМИ является падение доходов от реализации печатной продукции и рекламы в них, а также нежелание или неумение приобщаться к новым технологиям создания, распространения, продвижения контента таким образом, чтобы это привело к его монетизации.

Аудитория печатных СМИ сокращается. Среднесуточное потребление газет в России за последние девять лет сократилось на 43% и составило 3,6 минут в сутки. Одновременно с этим в последние годы наблюдается стремительный рост цен на прессу (в 2018 году он составил почти 20%, в более ранние годы только 2–4%), что связано не только с уменьшением тиража и, соответственно, удорожанием печати одного экземпляра, но и, во-первых, с опережающим инфляцией ростом цен на бумагу (газетная бумага с 2014 по 2018 гг. подорожала более, чем на 50%); во-вторых, со снижением курса национальной валюты, приведшим к росту цен на полиграфию, поскольку она почти полностью зависит от импорта комплектующих и расходных материалов; в-третьих, с ростом цен за доставку и распространение газетно-журнальной продукции, в частности, подорожали почтовые подписные тарифы (ФГУП «Почты России» в три раза с 2014 по 2018 гг.). Ситуацию значительным образом осложняет инициированное местными и региональными органами власти сокращение количества специализированных розничных точек по реализации печатной периодики (киоски и павильоны с прессой), их количество с 2015 г. по 2018 г. сократилось на 40% и составило 16,5 тысяч штук.¹

Общее количество СМИ с каждым годом уменьшается. С 2017 года по 2019 год, согласно данным Роскомнадзора, общее количество СМИ сократилось на 11,6% и составило 70 594 штук. С 2012 год по 2016 год – на 7,6%. Таким образом, темп их сокращения возрастает. По оценкам экспертов, уменьшение количества новых СМИ имеет место ввиду ухудшения экономической ситуации и потери инвестиционной привлекательности печатных изданий². Положительная динамика наблюдается только в секторе сетевых изданий. С 2017 года по 2019 год их количество увеличилось на 25% и составило 6 827 штук.

¹ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019 – 2020 гг.

² В 2014 году количество новых зарегистрированных СМИ упало на 15% .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/583249> (Дата обращения: 10.03.2018)

Среднесписочная численность работников издательств малого бизнеса, соответственно, также сокращается: с 2017 года по 2019 год их численность уменьшилась почти на 10% и составила 5 567 890 человек.³

Также следует отметить, что в России административно-правовое регулирование рынка печатных СМИ не в полной мере учитывает специфику издательского бизнеса. Например, низкие нормы списания нереализованных тиражей с отнесением затрат на себестоимость, а также отсутствие в законодательстве о торговле более строгих ограничений в сроках оплаты продукции издателям со стороны розничных сетей распространения прессы. Как следствие, издатели лишаются оборотных средств и не имеют возможности инвестировать в развитие бизнеса.⁴

В качестве дополнительной государственной поддержки ежегодно Экспертный совет Роспечати на конкурсной основе отбирает и финансирует отдельные проекты. Преимущественное право на получение такой государственной поддержки имеют организации, выпускающие средства массовой информации, распространяемые на территории субъекта Российской Федерации и/или муниципалитета, имеющие сайты в сети Интернет и страницы в социальных сетях; а также выпускающие детские, молодежные, литературно – художественные, культурно – просветительские, научно – популярные средства массовой информации.⁵

В целом наблюдается нестабильная ситуация в отношении финансирования государственных СМИ: оно то увеличивается, то сокращается. Увеличение обусловлено, в частности, подготовкой и проведением чемпионата мира по футболу 2018 года, согласно пояснительной записке к проекту федерального бюджета. А также выросли расходы на «Международный информационный обмен» (в 2018 году «в целях создания средств массовой информации: телеканалов, радиоканалов, сетевых изданий и их распространение в мировом информационном пространстве» расходы были увеличены на 2,9 млрд. руб.) и так далее. В 2019 году на средства массовой информации из федерального бюджета было потрачено 103,5 млрд. руб., что почти в два раза больше, чем в 2011 году.⁶

Объем газетно – журнального рынка России, по итогам 2019 года эксперты оценивают в 87 млрд. руб. Из них выручка от продажи печатных СМИ составила 56,5 млрд. руб., включая 40,5 млрд. руб. от розничных продаж и 16,0 млрд. руб. от реализации изданий по подписке. При этом при

³ Институциональные преобразования в экономике.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14036> (Дата обращения: 10.07.2020)

⁴ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019 – 2020 гг.

⁵ Получатели государственной поддержки в области печатных СМИ в 2020 году.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fapmc.gov.ru/mobile/statements/support/pechatnie/item82.html> (Дата обращения: 29.07.2020)

⁶ Краткая информация об исполнении федерального бюджета.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/#ixzz5BK7Bft9A> (Дата обращения: 28.07.2020)

реализации прессы по подписке и в розницу издатели получают из общей суммы доходов в 56,5 млрд. руб. 60% средств, а 40% остаются у дистрибуторов. Рекламные доходы цифровых ресурсов газет и журналов и традиционной печатной прессы практически сравнялись и составили, соответственно, 15,4 млрд. руб. и 15,1 млрд. руб. В кризисном 2008 году объем российского рынка печатных СМИ в денежном выражении эксперты оценивали в 131,2 млрд. руб., в 2009 году он сократился до 96 млрд. руб. (-26,2%). Ситуацию также осложняет введенный с 2017 года распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.09.2015 № 1886-р во исполнение Федерального закона от 29.12.2014 № 458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» экологический сбор (обязательный неналоговый платеж для производителей определенных видов товаров (упаковки)). Что касается налогового бремени, то оно практически не отличается от налогообложения других отраслей экономики.⁷

На основании изложенной выше и в параграфе 2.1 диссертации информации были обнаружены следующие факторы, провоцирующие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации:

1. рост неопределенности внешней среды малых медиапредприятий из-за влияния информационно – технического прогресса, инициирующего процессы конвергенции СМИ, ускоряющего процессы создания, распространения, продвижения и потребления продукта СМИ, что ведет к необходимости перестраивать работу, в частности малых предприятий печатных СМИ

2. падение рынка рекламы (основного источника доходов прессы) в сегменте печатных СМИ, что побуждает к стратегическому осмыслению возможных источников дохода, стратегической перестройке бизнес – модели печатного СМИ

3. уменьшение общего количества СМИ, в том числе из-за недостатка у малых предприятий печатных СМИ инструментов нейтрализации новых угроз внешней среды

4. рост конкуренции на медиарынке, в том числе в сегменте печатных медиа, поскольку они потребляются в свободное время, как и индустрия развлечений, демонстрирующая бурное развитие

5. дефицит квалифицированных кадров на малых медиапредприятиях

6. большая загруженность на малых предприятиях, ведущая к многопрофильной работе

7. дефицит финансовых и иных ресурсов для развития малых медиапредприятий

⁷ Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019 – 2020 гг.

8. высокая степень зависимости от ключевых и трудно заменимых лиц, имеющая место на малом медиапредприятии

9. недостаточная компетентность руководителей малых медиапредприятий (в т.ч. нечеткое представление о сути стратегического менеджмента и его роли)

10. отсутствие на малых предприятиях СМИ практики планирования более, чем на год

11. сопротивление изменениям со стороны сотрудников, которое может быть, как минимум, ослаблено посредством развития системы мотивации в рамках кадровой стратегии

3) Для целей настоящего исследования предложена авторская трактовка понятия «Медиаиндустрия», отличающаяся тем, что, во-первых, в ней зафиксирован процесс потребления содержания, наряду с процессами создания, распространения и продвижения; во-вторых, сделан акцент на первичности потребностей аудитории, по сравнению с рекламодателями. Использование авторской трактовки понятия «Медиаиндустрия» в практике стратегического менеджмента малых предприятий печатных СМИ позволяет более строго определить границы отрасли медиаиндустрии для анализа внешней среды, а также с целью разработки МСУ МПП СМИ.

Ввиду многогранности понятия «Медиаиндустрия» (СМИ, массмедиа, медиаотрасль, медиабизнес, экосистема медиа), большого разнообразия функций, выполняемых ею, а также влияния технического прогресса, мнения исследователей разнятся относительно ее определения. Как показал анализ, правовые критерии выделения медиаиндустрии в отдельную отрасль экономики отсутствуют, а именно: отсутствует законодательно утвержденное определение термина «Медиаиндустрия»; «Медиа» деятельность соответствует 40 шифрам из 5 разделов ОКВЭД. Издательская деятельность, дистрибуция, трансляция телерадиосигнала, производство аудиовизуального контента, рекламная деятельность распределены по разным разделам ОКВЭД. Следовательно, отсутствует единый статистический учет, в том числе, малого предпринимательства. Ни в одном из рассмотренных определений не фигурирует процесс потребления содержания, а ведь именно глубокий анализ медиапотребления является важнейшим элементом анализа эффективности медиаканала и не только. Также хочется отметить, что потребности аудитории первичны. Если они будут удовлетворены, то контент будет востребован и, в конечном счете, появятся и рекламодатели, если бизнес – моделью медиапредприятия предусмотрена возможность их появления в принципе. Поэтому целесообразно акцент делать именно на удовлетворении запросов целевой аудитории. Таким образом, для целей исследования предложена следующая авторская трактовка:

Медиаиндустрия – это одна из сфер современной экономики, включающая процессы создания, распространения, продвижения и потребления содержания (контента), используемого аудиторией в

свободное время через различные медиаканалы с целью информирования или развлечения.

4) Разработана концептуальная модель стратегического управления малыми предприятиями печатных СМИ (МСУ МПП СМИ) (Рисунок 1.), в которой производственная стратегия предприятия представлена в виде трех стратегий – фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания (ССС), стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ). Градация на фазы производства при осуществлении стратегического управления на малом предприятии печатных СМИ позволит наилучшим образом учитывать особенности каждой из них, а значит разработать эффективные стратегии.

Фаза I состоит из четырех этапов, на первом из которых анализируются: качество контента (на предмет соответствия принятым стандартам), технологические процессы его создания (на предмет возможности их оптимизации), система мотивации сотрудников в части создания содержания. На втором – определяются цели и задачи СССР, к ключевым из них автор относит: выделение целевой аудитории печатного СМИ; определение тематики, специализации, объема, периодичности, содержательного уровня публикаций, художественного оформления; введение ежедневного планирования выхода материала (с указанием конкретного времени), что позволит оптимизировать работу главного редактора и дисциплинировать журналистов; выделение сайта и социальных сетей в самостоятельные коммерческие проекты; повышение мотивированности сотрудников к творчеству через создание необходимых для работы условий; выбор ключевых показателей эффективности, характеризующих степень достижения целей СССР. Третий этап представляет собой план мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СССР с указанием сроков их реализации, ответственных лиц, предполагаемого результата и необходимых ресурсов. Четвертый этап – информация о необходимом финансовом и ресурсном обеспечении СССР.

Фаза II также состоит из четырех этапов, на первом из которых анализируются средства и способы распространения и продвижения содержания, а также система мотивации сотрудников в части реализации функций распространения и продвижения содержания. Соответственно цели и задачи СРПС (второй этап) каскадируются по трем основным направлениям: в области продаж (обеспечение реализации продукции и оказания услуг печатного СМИ, обеспечение выполнения обязательств по поставкам продукции и оказанию услуг в соответствии с заключенными договорами и заказами – нарядами партнеров); в области связей с общественностью (оценка отношений печатного СМИ с общественностью, выявление зоны совмещения и согласования интересов печатного СМИ и общественности, формирование доверительных отношений общественности

к деятельности печатного СМИ); в области рекламы (формирование осведомленности о печатном СМИ, формирование отношения к печатному СМИ).

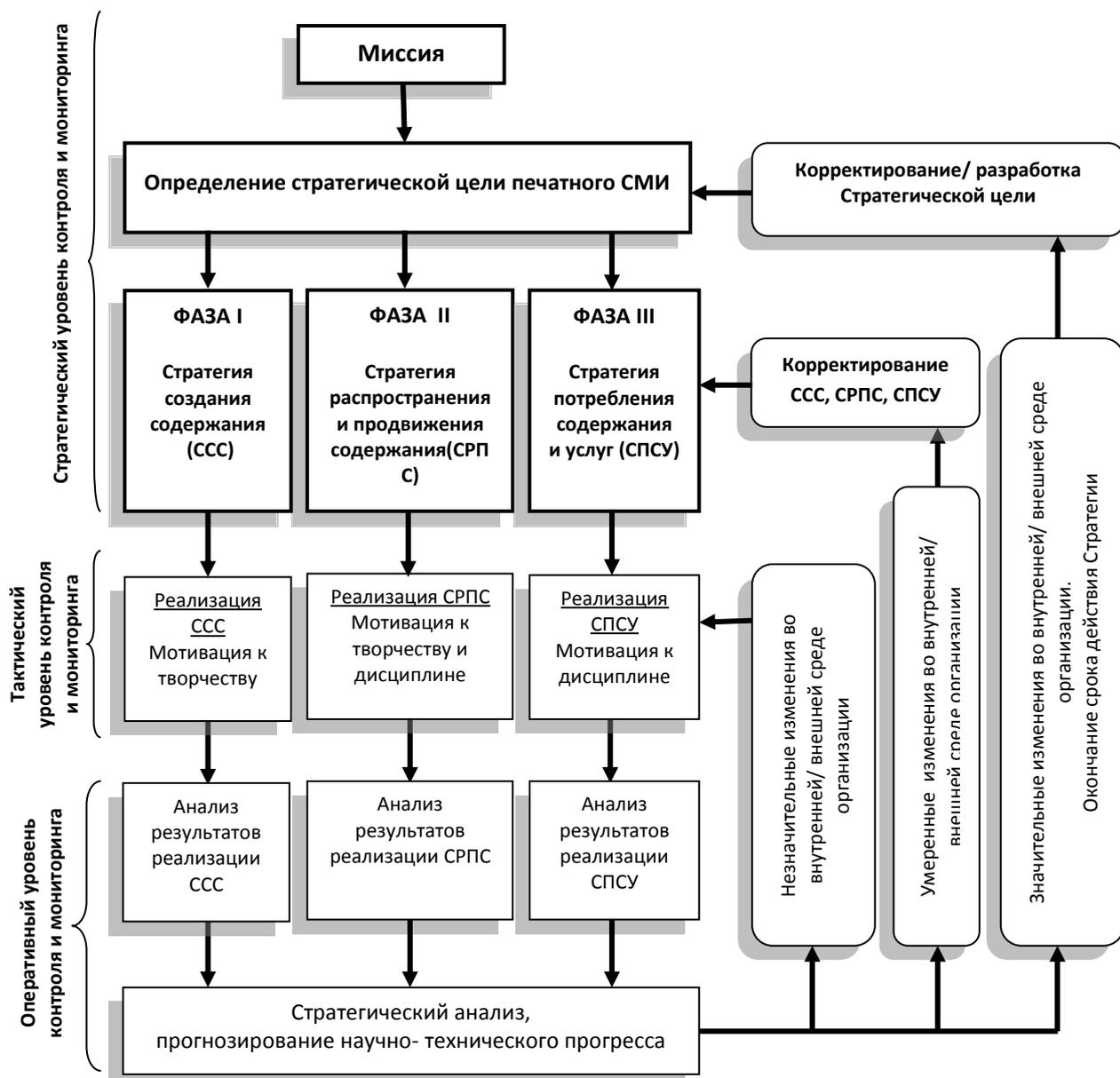


Рисунок 1. Концептуальная модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ).

Третий и четвертый этапы фазы II аналогичны соответствующим этапам фазы I.

Далее в технологической цепочке производственного процесса печатного СМИ идет фаза III СПСУ, где «потребление содержания и услуг» – не что иное, как обратная связь от читателей, рекламодателей и партнеров.

Необходимо разработать собственную стратегию работы с обратной связью, в частности, с негативным ее проявлением, то есть с претензиями.

Еще одной особенностью представленной модели является отведение особой роли процессу прогнозирования научно – технического прогресса

(НТП), поскольку эволюция медиаотрасли напрямую связана с уровнем его развития.

5) Разработана информационная структура МСУ МПП СМИ, позволяющая повысить эффективность управления через выявление, сравнение, выбор потенциально реализуемых информационных связей, поскольку система является в той степени управляемой, в какой увеличивается информированность всех звеньев. А также через использование «Фильтра информационной структуры» и применения типологизации информации по трем видам/ классам. Выявлены виды информационных связей.

Информационная структура МСУ МПП СМИ – это потоки информации или информационные связи между звеньями, которые получают, обрабатывают, хранят, используют, сами «производят», передают информацию, материальной формой которой является документ.

Все информационные связи подразделяются на (Рисунок 2):

1. «запланированные» (изначально заложенные в структуру МСУ МПП СМИ, при его создании)
2. «невостребованные» (реально/потенциально существуют, но не используются в силу определенных причин)
3. «индивидуальные» (создаются человеком/ структурным подразделением в процессе его функционирования)

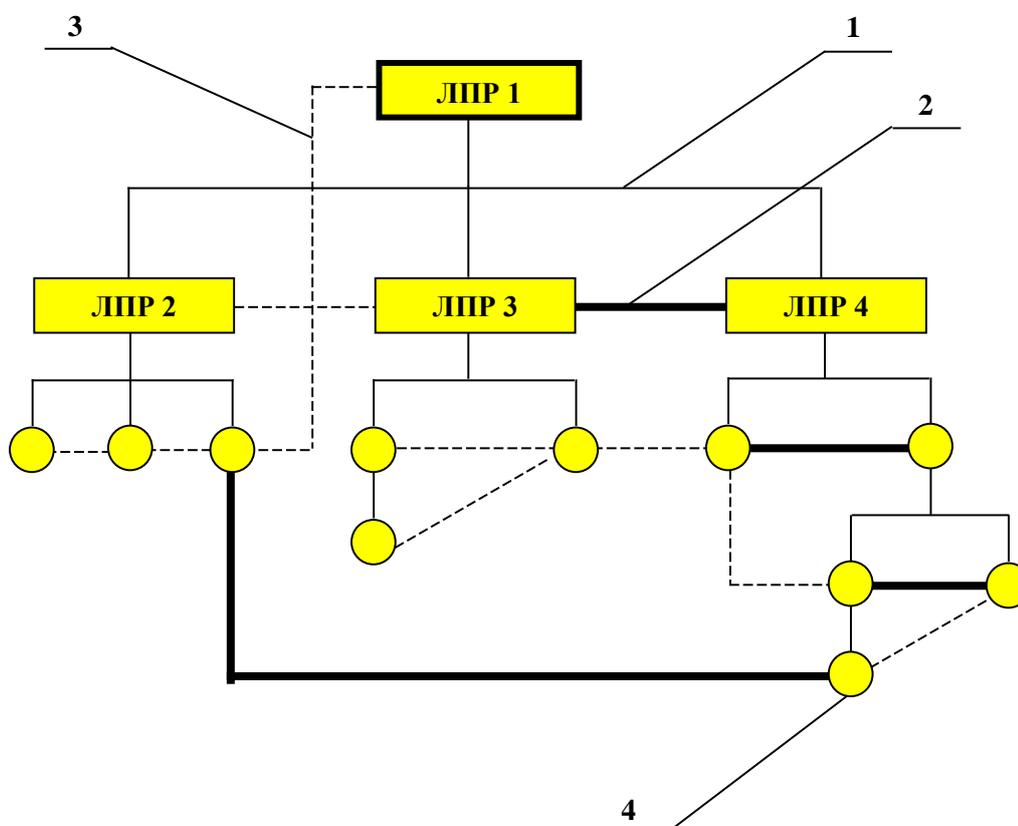


Рисунок 2. Пример запланированных (1), невостребованных (2) и индивидуальных (3) ИС между структурными подразделениями (4) и ЛПР; где ЛПР – лицо, принимающее решение.

Из всего многообразия существующих информационных связей необходимо выбрать именно те, которые составят основу информационной структуры МСУ МПП СМИ. При этом, необходимо учесть, что согласно современным тенденциям в области стратегического менеджмента, каждый сотрудник организации должен быть вовлечен в этот процесс управления, в соответствии со своими должностными обязанностями и полномочиями, а значит, и обладать всей необходимой для этого информацией.

На Рисунке 3 стрелками обозначены и пронумерованы следующие информационные потоки:

1. стратегия развития; утверждение основных документов по стратегическому управлению; ресурсное обеспечение процессов стратегического управления
2. информация о проделанной работе
3. отчетность/ иная документация по текущему состоянию отдела, план его развития, информация о проделанной работе в рамках реализации предписанных директив/ предложений отдела стратегического управления или ответственных сотрудников
4. созидательный импульс к формированию новой организационной культуры, нацеленной на всеобщее управление; доведение до всех сотрудников утвержденной стратегии, плана работы с подразделениями, всей необходимой нормативно – правовой документации
5. информация о состоянии внешней среды организации, новейших методах улучшения процесса управления, помощь в осуществлении стратегического управления.
6. предоставление информации о функционировании организации «Информационный банк» – банк данных информации по стратегическому управлению).



Рисунок 3. Информационная структура МСУ МПП СМИ

«Внешняя среда организации» – конкуренты, поставщики, потребители, органы государственной/региональной/местной власти, а также аудиторские, финансово – кредитные, страховые организации и так далее.

«Фильтр» – это заданные стандарты сбора, обработки и хранения данных. Автором предлагается типологизировать информацию по трем видам/ классам:

1 класс – к нему относится официальная информация (статистические отчеты, отчеты о деятельности, аналитические прогнозы и т.д.) государственных органов, аналитических организаций, медиакорпораций (Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Росстат, РвС, и т.д.). Информация данного класса подвергается минимальной проверке

2 класс – к нему относится: официальная информация конкурентов, опубликованная в СМИ информация о конкурентах, результаты исследований организации (опросы, анкетирование и т.д.). Информация данного класса о внешней среде подвергается проверке экспертным методом

3 класс – информация из непроверенных, неофициальных источников. Подвергается глубокой проверке экспертным методом

б) Разработан коэффициент успешности реализации стратегии (КУРС), позволяющий оценить эффективность МСУ МПП СМИ.

КУРС определяется как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии. По оценке каждого этапа разрабатывается оценочный чек лист. (Таблица 1) При этом, средневзвешенный балл вычисляется как сумма произведений оценок на их веса, делённая на сумму весов этих оценок. При использовании средневзвешенных показателей значения коэффициентов весомости представляют собой количественную характеристику значимости данного показателя среди других показателей.

Таблица 1. Балльная система оценки реализации МСУ МПП СМИ.

№	Наименование этапа оценки	Максимальный балл	Вес работ
1.	Фаза I Стратегия создания содержания (ССС)	25	
1.1.	SWOT – анализ	5	10
1.1.1.	Оценочный чек – лист этапа «Анализ качества контента (соответствия утвержденным в организации стандартам)»	1	
1.1.2.	Оценочный чек – лист этапа «Анализ технологических процессов его создания (на предмет возможности их оптимизации)»	1	
1.1.3.	Оценочный чек – лист этапа «Анализ системы мотивации сотрудников в части создания содержания»	2	
1.1.4.	Оценочный чек – лист этапа «Анализ Контент – политики конкурентов»	1	
1.2	Определение целей и задач СССР	5	10
1.2.1.	Оценочный чек – лист этапа «Выделение целевой аудитории»	1	

1.2.2.	Оценочный чек – лист этапа «Определение тематики, специализации, объема, периодичности, содержательного уровня публикаций, художественного оформления»	1	
1.2.3.	Оценочный чек – лист этапа «Выделение сайта и социальных сетей в самостоятельные коммерческие проекты»	1	
1.2.4.	Оценочный чек – лист этапа «Повышение мотивированности сотрудников к творчеству»	1	
1.2.5.	Оценочный чек – лист этапа «Выбор ключевых показателей эффективности, характеризующих степень достижения цели ССС»	1	
1.3.	Оценочный чек – лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач ССС» (с указанием сроков их реализации, ответственных лиц, предполагаемого результата и необходимых ресурсов)	5	10
1.4.	Оценочный чек – лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении ССС»	5	1
1.5.	Оценочный чек – лист этапа «Мониторинг и контроль реализации ССС»	5	1
2.	Фаза II Стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС)	25	
2.1.	SWOT – анализ	5	10
2.1.1	Оценочный чек – лист этапа «Внутренний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания»	2	
2.1.2	Оценочный чек – лист этапа «Системы мотивации сотрудников в части распространения и продвижения»	1	
2.1.3	Оценочный чек – лист этапа «Внешний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания, используемых конкурентами»	2	
2.2.	Оценочный чек – лист этапа «Определение целей и задач СРПС: в области связей с общественностью, в области рекламы, в области продаж»	5	10
2.3	Оценочный чек – лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СРПС»	5	10
2.4.	Оценочный чек – лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении СРПС	5	1
2.5.	Оценочный чек – лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СРПС»	5	1
3.	Фаза III Стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ)	25	
3.1.	Оценочный чек – лист этапа «Анализ: внутренний анализ обратной связи (поступивших обращений) за анализируемый период с выявлением и классификацией причин неудовлетворенности;	5	10

	внешний анализ обратной связи конкурентов, находящейся в открытом доступе (сайты и социальные сети конкурентов)»		
3.2.	Оценочный чек – лист этапа «Определение целей и задач СПСУ: увеличение скорости нейтрализации негативных впечатлений потребителей, уменьшение количества причин недовольства, повышение уровня компетентности контактного персонала в части работы жалобами, повышение мотивации к своевременной нейтрализации негативных впечатлений»	5	10
3.3.	Оценочный чек – лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СПСУ»	5	10
3.4.	Оценочный чек – лист этапа «Информация о финансовом и ресурсном обеспечении СПСУ»	5	1
3.5.	Оценочный чек – лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СПСУ»	5	1
4.	Оценочный чек – лист этапа «Стратегический анализ, прогнозирование НТП»	25	1
Итоговый средневзвешенный балл		100	

Если $75 \leq \text{КУРС} \leq 100$ – это говорит о том, что имеют место незначительные незапланированные отклонения от запланированных изменений во внутренней/ внешней среде организации. Соответственно, модель не требует корректировки соответствующих фаз и этапов. Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как **эффективное**. Рекомендация стратегу (-ам): «продолжать».

Если $50 \leq \text{КУРС} < 75$ – имеют место умеренные незапланированные отклонения от запланированных стратегических изменений во внутренней/ внешней среде организации. Соответственно, модель требует корректировки соответствующих стратегий (ССС, СРПС, СПСУ). Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как **малоэффективное** или недостаточно проработанное. Рекомендация стратегу (-ам): «зафиксировать, оценить, доработать, изменить, внедрить».

Если $0 \leq \text{КУРС} < 50$ – имеют место значительные незапланированные отклонения от запланированных изменений во внутренней/ внешней среде организации. Соответственно, модель требует серьезной корректировки стратегии печатного СМИ со стороны, в первую очередь, собственников и высшего менеджмента. Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как **неэффективное**. Рекомендация стратегу (-ам): «зафиксировать, остановиться, оценить, пересмотреть, внедрить».

Коэффициент КУРС был применен для оценки эффективности реализации МСУ МПП СМИ на базе журнала «Таможенные новости» (издатель и редакция – ООО «Паллада – медиа», Санкт-Петербург). Журнал специализируется на тематике, связанной с организацией внешнеторговой деятельности и таможенного дела на территории Евразийского экономического союза и России. С 2003 года выходит ежемесячно (10 выпусков в год), является

полноцветным изданием формата А-4 (205х290 мм). Целевая аудитория журнала: специалисты в сфере таможенной и околотаможенных услуг, участники внешнеэкономической деятельности. В результате проведенного SWOT-анализа было выявлено, что, основными проблемами издания являются: отсутствие перспектив развития и снижение продаж на 15%. Для их решения была выбрана и разработана стратегия фокусирования на потребителя, которая предполагает концентрацию на конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и географическом регионе, что связано с удовлетворением потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью в сравнении с конкурентами, обслуживающими более широкий рыночный сегмент. В соответствии с разработанной стратегией были преобразованы: организационно – функциональная структура журнала; бизнес – процессы создания содержания, распространения и продвижения содержания, потребления содержания и услуг; система мотивации. В результате оценки эффективности преобразований было выявлено, что коэффициент успешности реализации стратегии в ООО «Паллада – медиа» (журнал «Таможенные новости») оказался равен 93%. Соответственно функционирование МСУ МПП СМИ было оценено как эффективное. Рекомендация стратегу: «продолжать».

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в исследовании, обеспечили выполнение цели исследования: формирование модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации. Внедрение представленной МСУ МПП СМИ, учитывающей отраслевые особенности, позволит малым предприятиям печатных СМИ в современных условиях успешно развиваться и конкурировать даже с более крупными и располагающими более значительными ресурсами предприятиями.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий:

1. Шамина, О.А. Организационно – экономический механизм управления: теоретические основы создания структуры / О.А. Шамина // Вестник Санкт- Петербургского государственного экономического университета, Серия «Экономика». - 2014. - № 2 (69). - С. 200-204. – 0,5 п.л.
2. Шамина, О.А. Особенности стратегического инновационного развития малых предприятий медиаиндустрии / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 1 (65). - С.73-76 – 0,5 п.л./ 0,4 п.л.

3. Шамина, О.А. Медиаиндустрия: проблемы развития малых предприятий печатных СМИ в стратегической перспективе / О.А. Шамина // Экономика и предпринимательство.- 2019.- №11.- С. 722-725– 0,5 п.л.
4. Шамина, О.А. Информационная структура модели стратегического управления / О.А. Шамина // Экономика и предпринимательство.- 2019.- №12.- С.704-707– 0,5 п.л.
5. Шамина, О.А. Модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.- 2020.-№ 1 (121).- С. 101-106– 0,5 п.л./ 0,4 п.л.
6. Шамина, О.А. Стратегическое управление малыми предприятиями печатных средств массовой информации: специфические основные факторы внешней и внутренней среды / О.А. Шамина // Экономика и предпринимательство.- 2020.- №1.- С.774-776– 0,5 п.л.

Статьи и материалы докладов, опубликованные в других изданиях:

7. Шамина, О.А. Организационно– экономический механизм управления рисками региона // Молодые ученые Санкт-Петербургского государственного экономического университета – экономике региона: Материалы научно-практической конференции / О.А. Шамина.- СПб.: СПбГЭУ.- 2013. – 0,2 п.л.
8. Шамина, О.А. Влияние СМИ на качества личности человека // Медиафера: тенденции и перспективы развития: материалы первой-третьей научно-практических конференций, 27 февраля 2014 г., 17 апреля 2015 г., 19 ноября 2015 г. [Электронный ресурс] / О.А. Шамина. - СПб.: СПбГЭУ, 2016.– 0,2 п.л.
9. Шамина, О.А. Проблемы предпринимательства в медиаотрасли // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: Сборник научных трудов I международной научно- практической конференции. 26-27 января 2017 года / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. - С. 91- 94 – 0,2 п.л./ 0,1 п.л.
10. Шамина, О.А. Конвергентные масс- медиа как объект стратегического управления // Медиафера: тенденции и перспективы развития: материалы IV научно- практической конференции, 2 марта 2017 г. / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров. - СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017.- С. 70-72 – 0,2 п.л./ 0,1 п.л.
11. Шамина, О.А. Трансформация бизнес- моделей предприятий медиаиндустрии: тенденции // Прорывные научные исследования как двигатель науки: сборник статей Международной научно- практической конференции / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров.- Уфа, 2019. - С.129- 131– 0,2 п.л./ 0,1 п.л.
12. Шамина, О.А. Особенности малых предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления // Приоритеты социально-

- экономического развития евразийского пространства: сборник статей Международной научно-практической конференции / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров. - Уфа; 2019.- С. 54-56– 0,2 п.л./ 0,1 п.л.
13. Шамина, О.А. Развитие мотивации сотрудников как часть стратегии малого предприятия печатных СМИ // Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей Международной научно-практической конференции / О.А. Шамина, Н.Н. Тихомиров. - Уфа; 2019.- С. 88-89– 0,2 п.л./ 0,1 п.л.
14. Шамина, О.А. Основы стратегического целеполагания в печатном средстве массовой информации / О.А. Шамина // Modern Science.- 2020.- № 9-1.- С. 91-94– 0,4 п.л.