

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

**ШАМИНА Ольга Алексеевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
МАЛЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МЕДИАИНДУСТРИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Научный руководитель -**  
кандидат экономических наук, доцент  
**Тихомиров Никита Николаевич**

Санкт-Петербург  
2020

## Содержание

<b>Введение</b>	4
<b>Глава 1. Теоретическое обоснование сущности и необходимости формирования и развития модели стратегического управления малыми предприятиями медиаиндустрии</b>	
1.1. Анализ теоретических подходов к сущности стратегического управления	12
1.2. Понятие и сущность моделей стратегического управления и их научное обеспечение, характеристика базовых моделей стратегического управления	21
1.3. Предприятия медиаиндустрии как объект стратегического управления и их особенности	32
<b>Глава 2. Методические положения развития модели стратегического управления предприятиями медиаиндустрии</b>	
2.1. Предпосылки и проблемы медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации	54
2.2. Модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ)	78
2.3. Вовлечение сотрудников в процесс реализации стратегии через мотивацию в рамках кадровой стратегии	109
<b>Глава 3. Реализация МСУ МПП СМИ</b>	
3.1. Методические рекомендации по реализации МСУ МПП СМИ	125
3.2. Оценка эффективности МСУ МПП СМИ (на примере печатных СМИ Санкт-Петербурга)	136
<b>Заключение</b>	150
<b>Список источников</b>	156
<b>Приложение 1</b>	181
<b>Приложение 2</b>	186
<b>Приложение 3</b>	190
<b>Приложение 4</b>	192



## Введение

**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 субститутами 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., Катькало 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., Радущинская 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 ССП 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 таблицу 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.

# **Глава 1. Теоретико – методологическое обоснование сущности и необходимости развития стратегического управления производством медиапродукта**

## **1.1. Анализ теоретических подходов к сущности стратегического управления**

Управление в качестве предмета научных исследований заинтересовало ученых в начале XX века, что привело к образованию Школы научного менеджмента и административной школы управления, где планирование признавалось основной функцией управления, было краткосрочным и выражалось в бюджетировании и контроле, то есть в составлении бюджетов (краткосрочных планов) и контроле за их реализацией. «Поскольку в этот период макроэкономический спрос в целом превышал предложение, предприятия могли «жить сегодняшним днем» и не обременять себя изучением рынка или собственного производственного потенциала, задумываться о будущем и разрабатывать долгосрочные стратегии и планы развития».<sup>1</sup> Последовавшие изменения во внешней деловой среде (увеличение объема и разнообразия выпускаемой продукции, макроэкономическое предложение стало все больше превышать спрос<sup>2</sup>), спровоцированные научно-технической революцией, привели к необходимости разработки долгосрочных планов развития «Long-rangeplanning» (1950-е годы). В этот период рынки росли очень быстро и в целом предсказуемо. Однако, в начале 1960-х годов возрастающая нестабильность внешней среды, вызванная обострением международной конкуренции из-за смены технологических укладов и вызванными ими структурными кризисами, спровоцировала пересмотр концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Вследствие чего оно переродилось в «Стратегическое планирование», основывавшееся на

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р., Корягин Н.Д., Сухоруков А.И. Современные методы стратегического анализа.- М.: МЭСИ, 2013.- 245 с., С.6

<sup>2</sup> Лисичкин В.А., Корягин М.Н., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс.- М.: МЭСИ, 2009

концепции предвидения изменений. Затем, в середине 1970-х по причине мировых экономических кризисов (1974-75, 1980-82 гг.) неопределенность окружающей среды и ее динамизм стали значительно возрастать, что привело к неспособности стратегического планирования компенсировать возрастающие угрозы, вследствие чего появилась концепция «Управления решением стратегических задач», а затем «Стратегический менеджмент (управление)».

Одним из пионеров стратегического управления является А. Чандлер, понимавший под стратегией процесс «определения основных долгосрочных целей и задач предприятия, и утверждение курса действий, и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».<sup>3</sup> Это определение, как правило, называют «классическим», оно актуально и в настоящее время.

И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».<sup>4</sup> Данное определение является слишком общим.

Для известного специалиста в вопросах стратегического менеджмента Г. Минцберга стратегия есть совокупность «5Р»: план (plan); модель, шаблон (pattern); позиционирование (position); перспектива (perspective); отвлекающий маневр (play).<sup>5</sup> Данное понимание стратегии носит качественный характер, позволяет организации хорошо адаптироваться в рыночной среде, поскольку стратегическое управление в данном случае является «механизмом самоопределения» во внешнем окружении.<sup>6</sup>

Катькало В.С. сформулировал следующее определение: «Стратегия есть практическое воплощение целей фирмы самого высокого порядка – её видения и миссии».<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises.- Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962. P.16

<sup>4</sup> Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989

<sup>5</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2000.

<sup>6</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Школы стратегий. – СПб.: Издательство «Питер», 2000.

<sup>7</sup> Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента.- СПб.: Издательство СПбГУ, 2006.

Петров А.Н. дает следующую дефиницию «Стратегия – это видение руководством будущего развития социально – экономической системы с принципиальным пониманием того, за счет чего это будущее будет достигнуто».<sup>8</sup>

М.А. Комиссарова полагает, что «стратегия – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности».<sup>9</sup>

Согласно словарю Ожегова С.И., «Стратегия – это искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах»<sup>10</sup> Как показывает анализ, в научной литературе отсутствует общепризнанное определение стратегии, оно постоянно интерпретируется, дополняется, изменяется в соответствии с тем, что ставится во главу угла в концепции стратегического менеджмента: план (Чандлер А. и др.), конкурентное позиционирование (Портер М. и др.), миссия и видение (Катькало В.С. и др.) и так далее. Определение должно раскрывать суть понятия, поэтому в данном случае необходимо найти ответы на два вопроса: *Что это? Как этого достичь?* Второй вопрос необходим для конкретизации первого, чтобы определение не получилось слишком общим, как определение Ансоффа И. Таким образом, *стратегия – это концепция достижения основных долгосрочных целей организации посредством максимальной нейтрализации угроз, с учетом имеющихся ресурсов.* Рассмотрим словосочетание «Стратегическое управление».

А. Роув полагает, что стратегическое управление – это процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные ресурсы с благоприятными возможностями внешней среды.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Стратегический менеджмент: Учебник для вузов./ Под ред А. Петрова.- СПб.: Питер, 2012.- 400с., С.18

<sup>9</sup> Комиссарова М.А. Стратегическое управление предприятиями угледобывающей промышленности восточного Донбасса. Дисс. [...] д.э.н., Ростов-на-Дону, 2014, С.33

<sup>10</sup> Толковый словарь русского языка Ожегова С. И. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ozhegov.textologia.ru/definit/strategiya/?q=742&n=205470> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>11</sup> Rowe A., Mason R., Dickel K. Strategic management. N.Y., 1996

О.С. Виханский, А.И. Наумов сформулировали следующее определение: «Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе»<sup>12</sup>

Фатхутдинов Р.А. пишет: «Стратегический менеджмент – теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей».<sup>13</sup>

У. Глук и Л. Джаух соотносят стратегическое управление с теорией принятия решений в качестве его направления.<sup>14</sup>

Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж. полагают, что стратегическое управление – это прежде всего планирование, основной целью которого является укрепление конкурентоспособности и достижение стратегических целей.<sup>15</sup>

Г. Джонсон, К. Склуз пишут, что стратегическое управление сводится к реализации трех процессов: проведению стратегического анализа, разработке, сравнению и выбору стратегических альтернатив; реализации выбранной стратегии.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Издательство «Экономистъ», 2008, С.206

<sup>13</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент" - 5-е изд., испр. и доп. - М : Дело, 2002. - 445 с., С.7

<sup>14</sup> Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд., стереотип.- М.: МГИУ, 2008.- 320 с.

<sup>15</sup> Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Биржи и банки. ЮНИТИ, 1998.

<sup>16</sup> Jonson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy, An Aproach to Strategic Management. – Pitman, London, 1992.

Таким образом, стратегическое управление понимают либо как направление в теории принятия решений, либо как план, либо как набор основных функций стратегического управления. В связи с тем, что, во-первых, стратегическое управление – это процесс, состоящий из трех основных этапов (стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии), которые более подробно будут рассмотрены ниже; во-вторых, необходимость применения стратегического управления обуславливается существующей неопределенностью и возрастающим динамизмом внешней среды, ограниченностью имеющихся ресурсов; под *стратегическим управлением* понимается процесс обеспечения долгосрочной конкурентоспособности, состоящий из трех основных этапов: *стратегического анализа, стратегического выбора, реализации стратегии; осуществляемый в условиях неопределенности внешней среды и ограниченности имеющихся ресурсов.*

Однако не существует единой точки зрения относительно сущности формирования стратегии, то есть единой школы стратегии. Классический анализ школ стратегий представлен в работе Г. Минцберга и др. «Школы стратегий», в которой представлены десять школ стратегий, перечислим некоторые из них<sup>17</sup>:

- школа дизайна – творческое осмысление стратегического менеджмента как процесса
- школа планирования – выполнение строго определенных процедур формирования стратегии
- школа позиционирования – при формировании стратегии основной упор делается на анализ как ситуации управления, так и возможных альтернатив – сценариев
- школа предпринимательства – связана с применением методов форсайта
- когнитивная школа – основана на познавательных процессах человека при формировании стратегии

---

<sup>17</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ., СПб.: Питер.- 2000

- школа обучения – очень динамичная модель процесса формирования стратегии, рассматривающая его как развивающийся процесс
- школа власти – стратегия как результат победы наиболее искусного оратора.
- школа культуры – стратегия как совокупность корпоративных достижений коллектива

Вышеперечисленные школы авторы анализируют по следующим признакам:

- основные характеристики школ (источники, базовая дисциплина, сторонники, подразумеваемая идея, реальная идея, девиз, ключевые слова)
- характеристики содержания процесса (стратегия, базовый процесс, изменения, основное действующее лицо, организация, руководство, внешняя среда)
- контекстные характеристики (ситуация, наиболее соответствующая окружению, форма организации, этап развития организации)

Особого внимания заслуживает классификация учений стратегического управления, представленная Д. Тисом с соавторами.<sup>18</sup> Портных В.В. в своих работах определяет ее как «более системный подход».<sup>19</sup> Катькало В.С. в свою очередь пишет: «эти ученые [Д. Тис и другие] выделили «четыре основные парадигмы теории стратегического управления», сведенные ими в две группы по две концепции в каждой. К первой группе ими отнесены концепции конкурентных сил Портера и стратегического конфликта (анализ отраслевой конкуренции с применением аппарата теории игр), солидарные в том, что экономические ренты являются следствием привилегированных позиций фирм на товарных рынках. Во вторую группу включены ресурсная концепция и предложенная Тисом с соавторами концепция динамических способностей, в

<sup>18</sup> Тис Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э..2003 Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник С.- Петербургского университета. Сер. Менеджмент (4): 133-183.

<sup>19</sup> Портных В.В. Теоретико- методологические основы стратегического менеджмента: монография / В.В. Портных.- М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.- 140 с., С.61

которых подчеркивается внутриорганизационная природа конкурентных преимуществ фирм. Отличия этих парадигм отражают приоритеты, отдаваемые ими тому или иному типу экономических рент: для логики концепции конкурентных сил и стратегического конфликта характерны чемберлианские (также в первом случае именуемые портеровскими) ренты, для ресурсной концепции – рикардианские, для концепции динамических способностей – шумперианские ренты.»<sup>20</sup>

Портных В.В. делает вывод о том, что на современном этапе развития теории стратегического менеджмента существует объективная необходимость формирования так называемой объединительной концепции, в основе которой должен быть трансдисциплинарный подход ее формирования.<sup>21</sup>

Таким образом, вышеперечисленный анализ школ стратегий демонстрирует многообразие подходов к построению методологии стратегического управления.

Стратегическое управление представляет собой процесс, который состоит из нескольких этапов. Как показывает анализ, в научных трудах не всегда уделяется достаточное внимание учету важности такого исключительно необходимого аспекта эффективного функционирования хозяйствующего субъекта, как «динамические способности»; а также учету значения организационной культуры и мотивации в процессе реализации стратегии (культурологический и мотивационный подходы в управлении). Ведь новая конкурентоспособная модель стратегического управления должна основываться на культуре, которая объединяет всех сотрудников, вырабатывает «у них чувство преданности делам организации при необходимости постоянных изменений в деятельности корпораций в условиях современного

---

<sup>20</sup> Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления /В.С.Катъкало; Высшая школа менеджмента СПбГУ.- 2-е изд.- СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.- Петерб. Гос. Ун-та, 2008.- 548 с., С. 121-122

<sup>21</sup> Портных В.В. Теоретико- методологические основы стратегического менеджмента: монография / В.В. Портных.- М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.- 140 с., С.62

динамичного рынка.»<sup>22</sup>, чему способствует система мотивации, учитывающая индивидуальные потребности сотрудника, его стимулы. Таким образом, стратегический процесс включает следующие этапы<sup>23 24</sup>:

1. стратегический анализ внутренней и внешней среды организации (SWOT- анализ, PEST- анализ, отраслевой анализ и так далее)
2. стратегический выбор стратегии из альтернативных вариантов
3. реализация стратегии, представляющая собой выполнение мероприятий, позволяющих достичь поставленных целей

Оценка результатов деятельности и корректировка реализуемой стратегии является одновременно началом и концом процесса стратегического управления.

Заключаем, что стратегия организации отражает политику организации, задачи развития и ресурсы, необходимые для этого.

Как отмечает Ильенкова С.Д.<sup>25</sup>, стратегическое планирование преследует две основные цели:

1. эффективное распределение и использование ресурсов (внутренняя стратегия), что для малых предприятий медиаиндустрии является наиболее актуальным ввиду жесткой ограниченности ресурсов
2. адаптация к внешней среде, что для медиасферы наиболее важно, поскольку внешняя среда медиапредприятия меняется очень быстро ввиду непрерывного развития технологий, а также зависимости печатных СМИ от такого трудно прогнозируемого фактора как информационные поводы, что более подробно будет рассмотрено в следующих параграфах

Естественным итогом развития науки и практики стратегического управления, по нашему мнению, являются *модели стратегического управления*,

---

<sup>22</sup> Овчинников М.А. Корпоративная культура в системе социального управления: автореферат дис. [...] кандидата социологических наук: 22.00.08/ Акад. Труда и соц. Отношений, Москва, 2004, с. 23, С. 3

<sup>23</sup> Веснин В.Р., Корягин Н.Д., Сухоруков А.И. Современные методы стратегического анализа.- М.: МЭСИ, 2013.- 245 с., С.15-16

<sup>24</sup> Комиссарова М.А. Стратегическое управление предприятиями угледобывающей промышленности восточного Донбасса. Дисс.... д.э.н., Ростов-на-Дону, 2014,

<sup>25</sup> Инновационный менеджмент/ под ред. С.Д. Ильенковой.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 392 с., С.63-64

поскольку в настоящее время в развитых странах уже не приходится говорить о конкуренции товаров, продуктов, услуг, вместо этого имеет место конкуренция моделей управления. Товары, продукты, услуги меняются, совершенствуются, а главное, копируются настолько быстро, что, во-первых, исчезает смысл пытаться что-либо воспроизводить. Как отмечает Кулеш В.А., «Конкурентоспособность компании в долгосрочном периоде не может полагаться только на конкурентоспособность продукции, высок риск её копирования со стороны конкурентов».<sup>26</sup> Во-вторых, следовательно, компании – конкуренты, копирующие продукты, переняли также управленческую систему, которая и позволяет реализовывать новейшие инициативы с новыми скоростями.

Вывод: как показал анализ, в современных условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, необходимо постоянно быть в курсе происходящих изменений в технологиях производства, распространения и потребления, а главное, иметь эффективную модель стратегического управления.

---

<sup>26</sup> Кулеш В.А, Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании// Научный журнал КубГАУ, № 108 (04), 2015

## **1.2. Понятие и сущность моделей стратегического управления и их научное обеспечение, характеристика базовых моделей стратегического управления**

Моделирование возникло вместе с процессом научного познания человеком окружающего мира. Этот период относится к античной эпохе, когда моделирование являлось способом или формой отражения действительности с сохранением основных характеристик изучаемого объекта для сравнения, сопоставления и применения других методов научного познания. Следующий этап развития моделирования начался в эпоху Возрождения. Именно в этот период итальянскими архитекторами и скульпторами использовались модели будущих сооружений, а также появились теоретические исследования, посвященные методу моделирования, где описывались пределы его применимости (Г. Галилей и Леонардо да Винчи).<sup>27</sup> Необходимость применения метода моделирования в управленческой науке обусловлена рядом причин. Во-первых, сложность реального объекта моделирования. Реальную управленческую систему, как правило, трудно полностью описать, да и не нужно, поскольку, в соответствии с целью исследования, достаточно основных ее характеристик. В процессе создания модели системы управления учитываются только существенные ее характеристики, что значительно облегчает понимание реальной ситуации, повышает возможности руководителя по принятию оптимального решения.

Во-вторых, невозможность проведения экспериментальной проверки в реальных условиях. Моделирование эксперимента является прекрасной возможностью экономии ресурсов. Модель позволяет варьировать различные параметры системы, условия, ограничения и прогнозировать к чему это приводит. В результате мы можем получить условия для наилучшего функционирования объекта моделирования с учетом этих ограничений. Таким

---

<sup>27</sup> История моделирования как метода познания. Моделирование как метод научного познания.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ifilosofia.ru/prakticheskaya-podgotovka/17-metod-modelirovaniya-v-jekonomicheskikh/706-istorija-modelirovaniya-kak-metoda-poznaniya.html> (Дата обращения: 4.01.2017)

образом, моделирование может быть использовано как средство прогнозирования для принятия долгосрочных стратегических решений и определения альтернативных перспектив развития.<sup>28</sup>

В-третьих, существующая ориентация управления на будущее. Модели в наибольшей степени приспособлены к анализу альтернативных вариантов развития, что облегчает выбор самого оптимального из них.<sup>29</sup>

Модель (от лат. *modulus* - «мера, образец») – это, в общем смысле, «любой образ, аналог (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления («оригинала» данной модели), используемый в качестве его «заместителя», «представителя»». <sup>30</sup> Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов посредством создания и изучения их упрощенных копий (моделей). Моделирование является основным методом научного исследования, будь то использование теоретических, абстрактных моделей или предметных моделей- объектов экспериментов.<sup>31</sup> Моделирование – есть замещение одного объекта (оригинала) другим (моделью) и фиксация или изучение свойств оригинала путем исследования свойств модели. Разработка и познание любой системы сводится по существу, к созданию ее модели.<sup>32</sup>

Все модели можно разбить на два больших класса: **модели предметные (материальные) и модели информационные.**

---

<sup>28</sup>Звонников В.И., Нефедов В.А., Сафонов А.А. Модели организационного совершенства. Принципы моделирования и концепции [текст]: монография; Государственный университет управления.- Изд. 2-е, испр. И доп.- М.: Издательский дом ГУУ, 2015.- 131 с., С.19

<sup>29</sup>Звонников В.И., Нефедов В.А., Сафонов А.А. Модели организационного совершенства. Принципы моделирования и концепции [текст]: монография; Государственный университет управления.- Изд. 2-е, испр. И доп.- М.: Издательский дом ГУУ, 2015.- 131 с.

<sup>30</sup> Современный толковый словарь изд. «Большая Советская Энциклопедия».- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-encycl-term-36669.htm> (Дата обращения: 4.01.2017)

<sup>31</sup> Современный толковый словарь изд. «Большая Советская Энциклопедия».- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-encycl-term-36668.htm> (Дата обращения: 4.01.2017)

<sup>32</sup> Теория моделирования. Общие положения.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://life-prog.ru/view\\_modelirovanie.php?id=1](http://life-prog.ru/view_modelirovanie.php?id=1)(Дата обращения: 4.01.2017)

**Материальные (предметные)** модели являют собой некий предмет, который можно воспринимать всеми органами чувств. Они должны отражать основные характеристики объекта – оригинала, суть его процессов и явлений. Материальные модели используются для экспериментов, результаты которых исследователь вправе перенести на объект – оригинал. В процессе обучения широко используются такие модели: глобус (география), муляжи (биология), модели кристаллических решеток (химия) и др.

**Информационные модели** представляют собой некий виртуальный информационный слепок объекта – оригинала. Для создания такого слепка используются только основные характеристики и свойства объекта в соответствии с предметом исследования. К информационным моделям относится и разрабатываемая модель стратегического управления.

Рассмотрим, каким образом моделирование было применено в стратегическом менеджменте.

### **Базовые модели стратегического менеджмента**

В научной литературе существует множество моделей стратегического менеджмента.<sup>3334353637383940142</sup> Как справедливо отмечал Г. Минцберг,

---

<sup>33</sup>Карлик А.Е., Кукор Б.Л., Дымковец И.А., Яковлева Е.А. Модель системы стратегического управления экономикой// Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям .- Санкт-Петербург: Издательство: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина).- 2017.- том 2.-С.368-371

<sup>34</sup> Руденко А.А., Искосков М.О., Антипов Д.В., Данилова С.Ю. К вопросу об особенностях формирования модели стратегического управления материальными ресурсами предприятий// Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование развития городов и регионов (Тольяти, 19-20 июня 2015 г.).-Тольяти: Тольяттинский государственный университет.- 2015.-С. 137-140

<sup>35</sup> Соломатин А.Н. Многомерные модели стратегического управления развитием крупномасштабных систем//Сборник трудов конференции «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КРУПНОМАСШТАБНЫХ СИСТЕМ MLSD'2007» (Москва, 01-03 октября 2007 г.) .- М.: Издательство: Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН.-2007.-С.37-46

<sup>36</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии.- М.: Банки и биржи. Юнити, 1998

<sup>37</sup> Люкшин А.Н. Стратегический менеджмент.- М.: Юнити, 2000

<sup>38</sup> Боумэн К. Основы стратегического менеджмента.- М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997

<sup>39</sup> Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.: Дело, 2002

<sup>40</sup> Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления// Финансовая газета, 2008, № 32 (868).- С.14-15

представленные модели основываются на базовой модели Гарвардской школы бизнеса или модели И. Ансоффа, или модели Г. Стейнера, имея отличия только в деталях, но не в общей научной концепции<sup>43</sup>, поэтому сперва проанализируем данные основные (базовые) модели стратегического менеджмента. Их ещё по-другому называют рациональными моделями стратегического управления.<sup>44</sup>

### **Модель стратегического менеджмента Гарвардской школы бизнеса<sup>45</sup>**

Данная модель основана на известном SWOT – анализе. (Рисунок 1.1) Стратегия при этом формулируется исходя из обнаруженных посредством анализа внешней деловой окружающей среды и обнаружения возможностей и угроз, ключевых факторов успеха; а также исходя из отличительных способностей к развитию, которые определяются в результате анализа внутренних возможностей и обнаружения сильных, а также слабых сторон объекта управления. На процесс формулирования стратегии также оказывают влияние этические нормы общества (социальная ответственность) и высшего руководства (ценности высшего руководства). Затем происходит оценка и выбор стратегии из имеющихся альтернативных вариантов и ее реализация.

Методологические принципы модели стратегического управления Гарвардской школы бизнеса:

1. весь процесс стратегического планирования есть контролируемый и осознанный процесс мышления, в котором исключены спонтанные озарения и интуитивные решения

---

<sup>41</sup> Демиховская А.И. Разработка модели системы стратегического планирования на предприятии// Вестник современных исследований.- Омск: ИПСоловьев вадим Анатоевич.-2018.- № 6.2 (21).-С.98-100

<sup>42</sup> Модель стратегического менеджмента как базовая схема и особый образ .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://studme.org/34943/menedzhment/model\\_strategicheskogo\\_menedzhmenta\\_kak\\_bazovaya\\_shema\\_oso\\_buu\\_obraz](https://studme.org/34943/menedzhment/model_strategicheskogo_menedzhmenta_kak_bazovaya_shema_oso_buu_obraz) (Дата обращения: 13.11.2016)

<sup>43</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж Школы стратегий.- СПб.: Питер, 2000

<sup>44</sup> Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления// Финансовая газета, 2008, № 32 (868).- С.14-15

<sup>45</sup> Cristensen C.R., Andrews K.R., Bower I.L. Business Policy: Text and Cases. Homewood (ill), Irwin., 1960

2. ответственность за результат процесса принятия стратегии лежит на высшем руководстве организации
3. модель, отражающая стратегическое планирование, должна быть лаконичной (простой) и информативной
4. стратегия предприятия должна быть уникальной, отражающей особенности данного конкретного предприятия и в тоже время лаконичной и простой в понимании всеми сотрудниками организации

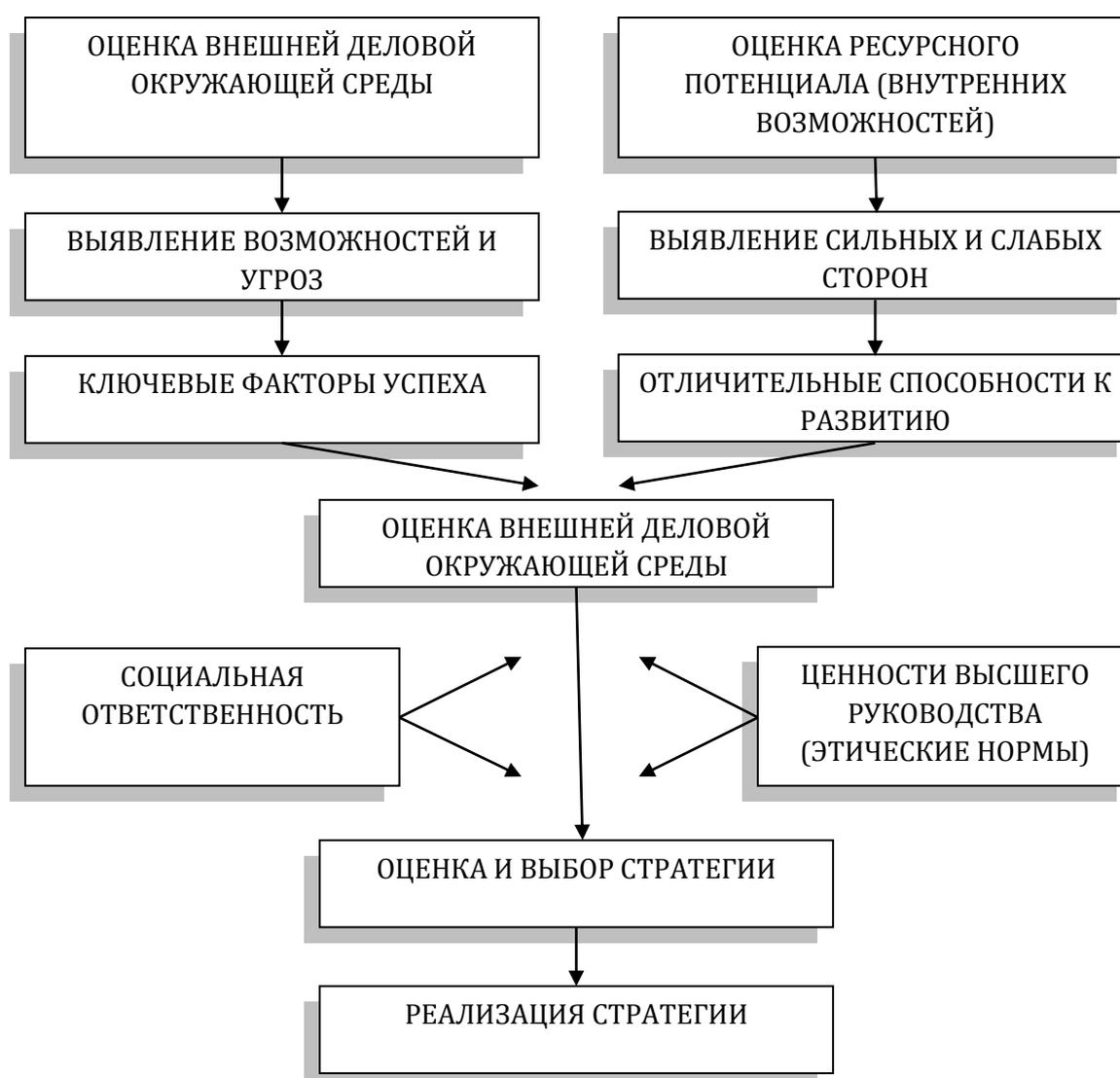


Рисунок 1.1. Модель стратегического менеджмента Гарвардской школы бизнеса.

## Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру<sup>46</sup>

(Рисунок 1.2)

В данной модели можно найти элементы предыдущих двух, более того, существует мнение, что эта модель явилась попыткой объединения выше рассмотренных двух моделей: модели Гарвардской группы и модели И. Ансоффа. Однако данная модель, тем не менее, выделяется на их фоне по следующим причинам.

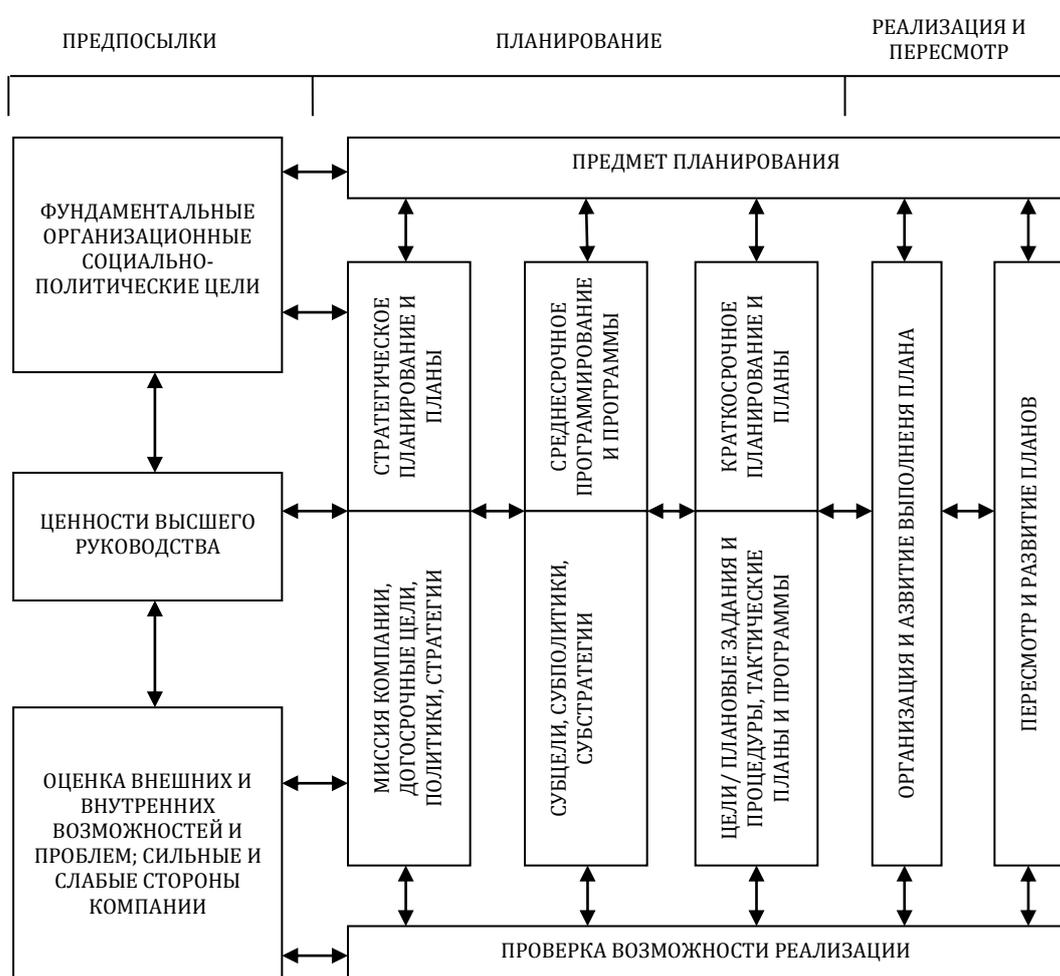


Рисунок 1.2. Модель стратегического планирования по Г. Стейнеру.

<sup>46</sup> Steiner G. A. Strategic Planning - What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide / Steiner G. A. - N.Y.: The Free Press, 1979. – 383 p.

Во-первых, необходимо отдать должное масштабу творческой мысли Г. Стейнера, выразившейся в попытке всесторонне и формализовано охватить стратегический менеджмент как поэтапный процесс. заключаем, что процесс стратегического планирования, по Г. Стейнеру, непременно носит всеохватывающий и последовательный характер.

Во-вторых, в модели представлена связь стратегического планирования со среднесрочным и краткосрочным планированием, то есть генеральный стратегический план должен быть все более и более детализирован через среднесрочные программы, в свою очередь детализированные в краткосрочные планы.

### **Модель формирования стратегического плана И. Ансоффа<sup>47</sup>**

Данная модель, по сравнению с предыдущей, является значительно более детализированной, её укрупненная версия представлена на Рисунок 1.3. Также имеет ряд отличий, а именно:

- вводится понятие формализованных целей, являющихся реакцией на внешние сигналы, корректируемые в результате процесса стратегического планирования
- сообщается, что формирование стратегического плана может быть представлено в виде детально формализованного процесса (И. Ансофф предлагает модель, состоящую из 57 блоков, подробно описывающую факторы, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения)
- вводится обратная связь, таким образом, весь процесс стратегического планирования приобретает циклический вид

Необходимо отметить, что И. Ансофф посредством модели явил то, что, во-первых, действия, связанные с разработкой и внедрением стратегии диверсификации и стратегии расширения рынка непременно непременно должны привести синергетический эффект. Во-вторых, с целью обеспечения целостности стратегический план должен содержать финансовую стратегию,

---

<sup>47</sup> Ansoff H.I. Corporate Strategy.- Penguin Books, Middlesex, 1981

обеспечивающую прирост финансового потенциала предприятия, а также административную стратегию, представляющую собой план организационного развития предприятия.

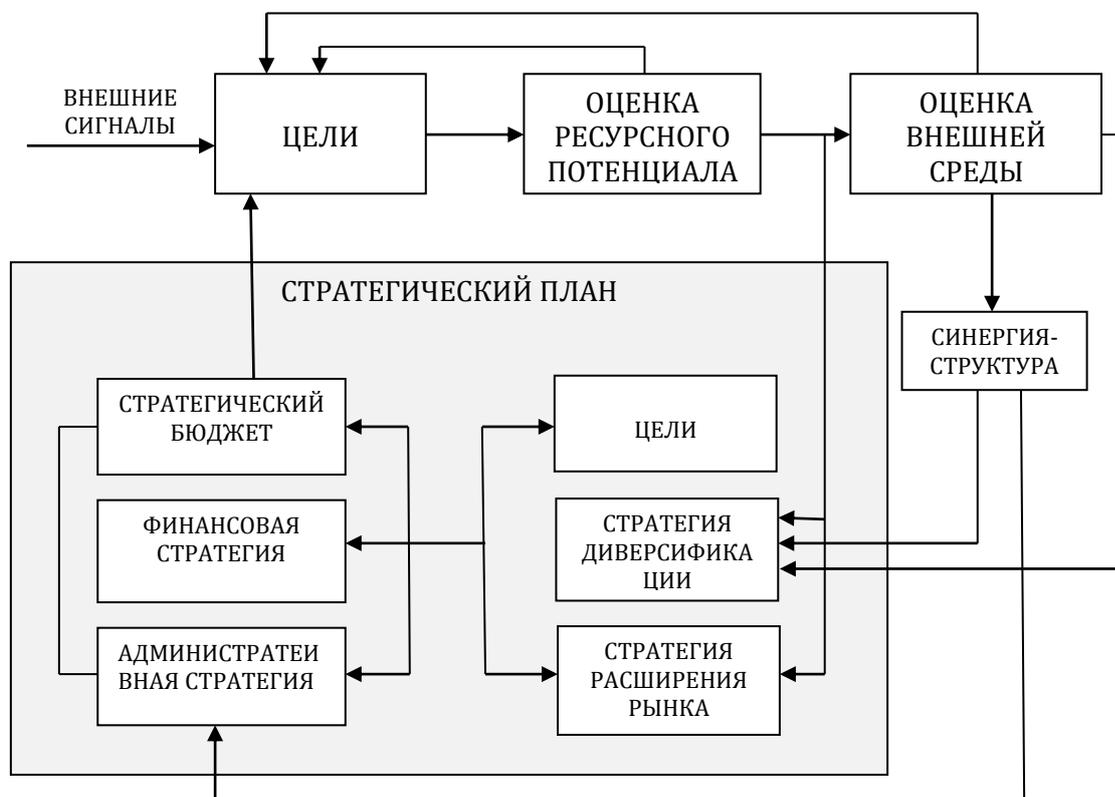


Рисунок 1.3. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Со времени анализа Минцбергом Г. научных исследований в области стратегического менеджмента прошло более двадцати лет. С тех пор условия функционирования бизнеса значительно изменились. Ввиду технического прогресса в разы увеличилась скорость производства, распространения и потребления информации, то есть внешняя среда стала более динамичной. Соответственно, современная модель стратегического менеджмента должна быть, во-первых, гибкой, чтобы достаточно быстро реагировать на изменения

внешней среды; во-вторых, адаптивной,<sup>48</sup> позволяющей приспособливаться к новым условиям, но не в ущерб эффективности стратегического управления, в частности, не в ущерб тщательности проработки стратегий, поскольку для этого необходимо время и значительные усилия. В целом временной ресурс напрямую сопряжен с процессом принятия решений, от которых зависит будущее хозяйствующего субъекта: «Стратегические решения определяют уровень эффективности деятельности корпорации. От них, а не от успехов в решении частных задач зависит то, насколько верно с учетом имеющихся ресурсов сориентированы основные усилия. Эффективный менеджмент, вбирающий в себя многообразие решений, необходимых для поддержания повседневной жизни, формирует основное операционное поле.»<sup>49</sup> Посмотрим посредством каких моделей решений достигались стратегические задачи, проведем ретроспективный анализ моделей стратегического управления.

Развитие стратегического управления хорошо представлено через сравнение моделей управления в монографии Веснина В.Р., Корягина Н.Д., Сухорукова А.И.<sup>50</sup> Согласно представленным ими данным стратегическое управление в своем развитии прошло пять этапов: от бюджетирования в 1900 г. до собственно стратегического управления в 1990 – 2015 годах. Согласно представленным значениям показателей модель стратегического управления с 1990 года не менялась. Однако, по нашему мнению, некоторые существенные изменения уже произошли (Таблица 1.1.). По мнению диссертанта модели стратегического управления с 2015 года основаны на моделях стратегического управления, в том смысле, что разрабатываемая модель стратегического

---

<sup>48</sup> Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bi.hse.ru/data/2010/05/12/1238522550/2008-%D0%A4%D0%93-08%20-%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%A1%D0%A3.pdf> (Дата обращения: 4.01.2017)

<sup>49</sup> Игнатова Л.Н. Стратегические ресурсы как фактор конкурентных преимуществ современной корпорации: монография/ Л.Н. Игнатова.- М.: ИИЦ «АТиСО».- 141 с., С.5

<sup>50</sup> Веснин В.Р., Корягин Н.Д., Сухоруков А.И. Современные методы стратегического анализа.- М.: МЭСИ, 2013.- 245 с., С.13-14

управления должна быть адресной, то есть для конкретного предприятия или группы предприятий со схожими характеристиками.

Таблица 1.1. Ретроспективный и перспективный анализ моделей стратегического управления <sup>51\*</sup>

Показатели	Модели стратегического управления, основанные на:				
	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление	Моделях стратегического управления
Период	1900-1950 гг.	1950-70 гг.	1970-1990 гг.	1990- 2015 гг.	2015 и далее
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции развития ситуации сохраняются	Тенденции развития ситуации предсказуемы	Тенденции развития ситуации частично предсказуемы	Тенденции развития ситуации плохо предсказуемы
Темпы изменений в среде	Медленнее реакции фирмы	Сравнимы с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы	
Деятельность	Циклически повторяющаяся			Зависящая от ситуации в реальном масштабе времени	Сохраняет и цикличность и зависимость от ситуации в реальном масштабе времени
Основа управления	Контроль отклонений	Предвидение возможностей		Учет развития рынка и внешней среды	Непрерывное повышение <b>приспособленности</b> системы управления, которая, следовательно, будет максимально восприимчива к изменениям внешней среды

<sup>51</sup> \*Дополнено (курсивом) автором на основе источника: Веснин В.Р., Корягин Н.Д., Сухоруков А.И. Современные методы стратегического анализа.- М.: МЭСИ, 2013.- 245 с., С.13-14

<b>Цель</b>	Обеспечение бесперебойного функционирования производственной системы	Определение целей деятельности и оптимизации, распределение ресурсов для максимизации прибыли и увеличения стоимости бизнеса	Формирование долговременных конкурентных преимуществ (товаров, продуктов, услуг), обеспечение адаптации к среде. Решение проблем, выявленных SWOT- анализом	Формирование конкурентной модели управления
<b>Процесс</b>	Циклический		В реальном масштабе времени	<i>Циклический в реальном масштабе времени</i>
<b>Критерий эффективности</b>	Соблюдение графиков и режимов работы	Долгосрочная рентабельность	Перспективная устойчивость, адаптивность, гибкость	Скорость процессов системы управления

На новом этапе (с 2015 года): в качестве допущений выделяется плохая предсказуемость тенденций развития ситуации; темпы изменений в среде характеризуются как «быстрее реакции фирмы»; деятельность при этом сохраняет и цикличность и зависимость от ситуации в реальном масштабе времени; управление основывается на непрерывном повышении гибкости и адаптивности системы управления, которая, следовательно, будет максимально восприимчива к изменениям внешней среды; процесс характеризуется как циклический в реальном масштабе времени; наконец, в качестве критерия эффективности выступает скорость процессов системы управления.

Вывод. Оптимальная современная модель стратегического управления с одной стороны сочетает в себе идеальный баланс между соблюдением фундаментальных принципов её построения и обладанием достаточной приспособляемостью по отношению к динамичной, сложной окружающей среде. С другой стороны, она должна быть адресной, разработанной для конкретного предприятия (или группы предприятий со схожими характеристиками), с учетом его особенностей. Рассмотрим предприятия медиаиндустрии как объект стратегического управления.

### **1.3. Предприятия медиаиндустрии как объект стратегического управления и их особенности**

Медиаиндустрия за последние 30 лет претерпела значительные изменения и приобрела интересный опыт трансформации: от предприятий, функционирующих в условиях плановой экономики, финансируемых средствами из государственного бюджета до экономических агентов рынка. Следовательно, изменились задачи, функции, стратегии их поведения.

В первом случае, советские СМИ выполняли роль идеологического, воспитательного, культурного, просветительского института, который практически не соотносил свою деятельность с запросами аудитории<sup>52</sup>, то есть механизм ее изучения и учета информационных запросов – отсутствовал. Предложение формировало, даже воспитывало спрос. Заключаем, что отличительными особенностями советских предприятий медиаиндустрии являлись<sup>53</sup>:

4. отсутствие учета экономической эффективности (отметим, что, по мнению В.Л. Иваницкого, «советская система СМПИ [средства массовой информации и пропаганды] не была убыточной»<sup>54</sup>)
5. встроенность в централизованную систему политического управления
6. невысокая скорость распространения информации (главным образом из-за существования многочисленных цензурных фильтров)

В постсоветское время медиасистема подверглась значительной трансформации, прежде всего в экономическом смысле, ввиду активного развития рекламной индустрии в России, являющейся главным источником ее финансирования. Воспитательная, культурная, просветительская функции при этом отошли на второй план (что проявилось, в частности, в снижении

---

<sup>52</sup> Варганова Е.Л. Факторы модернизации российских СМИ и проблема социальной ответственности // Медиаскоп.- 2009.- №1.- С. 15

<sup>53</sup> Варганова Е.Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики [Серия: Академические монографии].- 2-е изд., испр.- М.: МедиаМир, 2014.- 280 с., С.52

<sup>54</sup> Иваницкий В.Л. Модернизация журналистики: методологический этюд.- М.: Ф-т журн. МГУ; Изд-во Моск. Ун-та, 2010.- С.66.

этических норм качества контента под давлением рейтингов и долей<sup>55</sup>). Во-первых, потому что медиаиндустрия стала вынуждена функционировать в соответствии с основным законом экономики СМИ, а именно, законом конструирования аудитории для рекламодателей, согласно которому предприятия медиаиндустрии создают свой контент с целью привлечения аудитории, которую впоследствии необходимо максимально выгодно продать рекламодателям.<sup>56</sup> Во-вторых, после первого дефолта в 1992 г., когда полученных от государства дотаций оказалось не достаточно для покрытия затрат на значительно возросшие в цене ресурсы. СМИ стали вынуждены принять спонсорство крупного бизнеса, в результате чего произошла деградация социально ориентирующей и образовательной функций.<sup>57 58</sup> Как отмечает Корсунская М.В., «рыночный механизм функционирования СМИ не приводит к доминирующей роли аудитории в коммуникативном процессе. Влияние крупных рыночных корпораций на индустрию СМИ неизбежно, вложения рекламодателей и влияние политических партий на СМИ создает фильтры для новостей, поступающих в СМИ, позволяют коммерческим и государственным интересам доминировать над интересами публики».<sup>59</sup> В условиях рыночной экономики на начальном этапе увеличилось количество СМИ, произошла регионализация медиа рынков. Эти процессы совпали с внедрением новых технологий, что способствовало росту разнообразия медиаканалов распространения содержания. Перечисленные тенденции

---

<sup>55</sup> Варганова Е.Л. Факторы модернизации российских СМИ и проблема социальной ответственности // Медиакоп.- 2009.- №1.- С. 15

<sup>56</sup> СМИ в меняющейся России: Коллективная монография/ Под ред. Проф. Е.Л. Варгановой; науч. Ред. И.Д.Фомичева.- М.: Аспект Пресс, 2010.- 336 с., С 94

<sup>57</sup> Золотухин А.А. «Эпохи» новейшей истории СМИ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика.- 2005.- № 2.- С. 182-185, С.184

<sup>58</sup> 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. / Под ред. д-ра соц. наук, доц. А. А. Маркова. – СПб.: ФГБОУВО СПбГЭУ, 2016. – 65 с.

<sup>59</sup> Корсунская М.В. Динамика взаимодействия СМИ и аудитории (контент- анализ российской прессы в экстремальной ситуации): Автореферат дисс. [...] кандидата социологических наук.- М., 2006, с.28, С.5

привели к возникновению «парадокса разнообразия», когда коммерчески успешные проекты, контент – стратегии стали повсеместно применяться конкурентами. В результате чего рынок стал перенасыщен однотипным продуктом.<sup>6061</sup> Также к последствиям влияния рыночной экономики мы относим то, что СМИ стали функционировать одновременно на двух рынках: рынке товаров и рынке услуг, что также называют «Сдвоенным рынком товаров и услуг» или «Рынком двойного продукта СМИ»<sup>62</sup> (Рисунок 1.4).

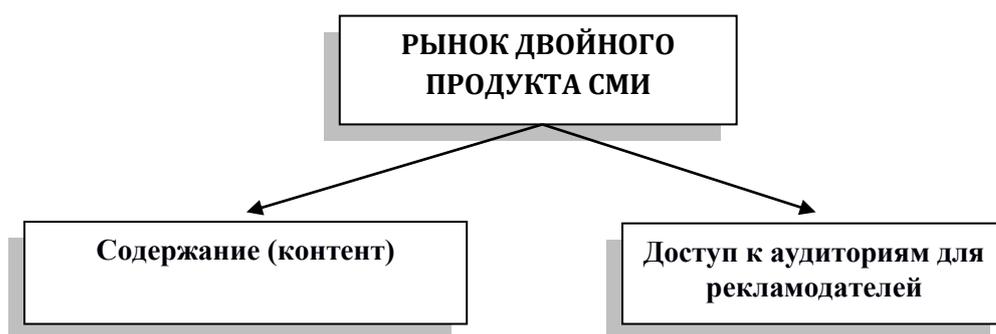


Рисунок 1.4. Рынок двойного продукта СМИ.

Двойственность выражается в том, что с одной стороны СМИ производят продукт – содержание или контент в виде статей, теле– радиопередач. 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. В итоге, СМИ одновременно выступают трансляторами и культурных ценностей, социально ориентированных взглядов, и культуры потребления, потому как стимулируют аудиторию покупать

<sup>60</sup> СМИ в меняющейся России: Коллективная монография/ Под ред. Проф. Е.Л. Вартановой; науч. Ред. И.Д.Фомичева.- М.: Аспект Пресс, 2010.- 336 с., С 94

<sup>61</sup> Вартанова Е.Л. Факторы модернизации российских СМИ и проблема социальной ответственности // Медиаскоп.- 2009.- №1.- С. 15

<sup>62</sup> Вартанова Е.Л. Медиаэкономика в системе современных исследований СМИ//Медиаскоп.- 2004.-№1.- Электронный ресурс.-Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/?q=node/185> (Дата обращения: 18.12.2016)

рекламируемые товары и услуги. Другими словами, СМИ стали выполнять противоположные функции.<sup>63</sup>

По мнению Ивченковой М.С., в современном обществе СМИ выполняют четыре взаимосвязанных разнонаправленных, многоаспектных группы функций<sup>64</sup>:

- информационная функция (включает инновационный, стабилизирующий, трансформирующий, воспроизводящий и распространяющий векторы направленности информационного поля)
- образовательная функция, связанная с социализацией (включающая такие направления воздействия, как политизация, консюмеризм, социокультурное просветительство, а также интерпретативность, манипулятивность)
- регулятивная функция (имеющая прямое, обратное, внутреннее направления реализации и проявляющаяся через интеграцию или дифференциацию аудитории на относительно гомогенные группы)
- коммерциализация, которая, превращая средства массовой информации в бизнес-структуры, во многом предопределяет особенности стратегии СМИ, их ресурсный потенциал инновационного развития

В данном исследовании термины «СМИ» и «Медиаиндустрия» используются как синонимы, однако фактически это не так, поскольку медиаиндустрия включает в себя предприятия, имеющие зарегистрированные СМИ и предприятия, не имеющие зарегистрированные СМИ. Так, например, помимо телерадиовещательных компаний существуют продюсерские центры, предприятия рекламного бизнеса и связей с общественностью, создающие контент для первых, но не имеющие зарегистрированных СМИ. Следовательно, одна часть предприятий медиаиндустрии, а именно СМИ, зарегистрирована в

---

<sup>63</sup> Вартанова Е.Л. Факторы модернизации российских СМИ и проблема социальной ответственности // Медиаскоп.- 2009.- №1.- С. 15

<sup>64</sup> Ивченкова М.С. Модели функционирования современных российских СМИ: институциональный подход: Автореферат диссертации [...] кандидата социологических наук.- Саратов, 2010, с.20, С.8-9

Роскомнадзоре, а вторая часть предприятий медиаиндустрии являются просто субъектами предпринимательства. Соответственно отсутствует единый статистический учет медиаиндустрии как отрасли экономики. Необходимо отметить, что представляется крайне затруднительным анализировать малый бизнес медиаиндустрии, поскольку по основным показателям деятельности малых предприятий по видам экономической деятельности Российской Федерации в разделе «Деятельность в области информации и связи» значатся только: деятельность издательская, деятельность в сфере телекоммуникаций, деятельность в области информационных технологий.

Как справедливо отмечает Смирнов С.С., предприятия медиаиндустрии, согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), могут иметь шифры видов экономической деятельности, соответствующие сразу пяти разным разделам классификатора. В общей сложности предприятиям, ведущим деятельность в медиаиндустрии, могут соответствовать как минимум сорок различных шифров.<sup>65</sup> Другими словами, издательская деятельность, дистрибуция, трансляция телерадиосигнала, производство аудиовизуального контента, рекламная деятельность распределены по разным разделам ОКВЭД.

Таким образом, отсутствуют четкие единые административно – правовые критерии выделения медиаиндустрии в отдельную отрасль экономики, что значительно затрудняет ее анализ. (Рисунок 1.5)

В отечественной и зарубежной научной литературе отсутствует общепринятое определение термина «медиаиндустрия», который состоит из двух слов:

- «Медиа» – (мн.ч. от лат. Medium – промежуточное, посредствующее, посредник) – начальная часть сложных слов, вносящая значение: имеющий отношение к средствам массовой информации, связанный

---

<sup>65</sup> Смирнов С.С. Медиаиндустрия России как внестатистический феномен .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2010/6/mediaindustriya-rossii-kak-vnestatisticheskiy-fenomen/> (Дата обращения: 09.02.2017)

с ними;<sup>66</sup> средства осуществления коммуникации между различными группами, индивидуумами и (или) доставки любых содержательных продуктов аудитории. /Медиа многочисленны и включают в себя средства массовой информации, отдельные носители информации и данных (текст, аудио- и видеозаписи на любых носителях), коммуникационные системы общества (телефон, почта, компьютерные сети).<sup>67</sup>

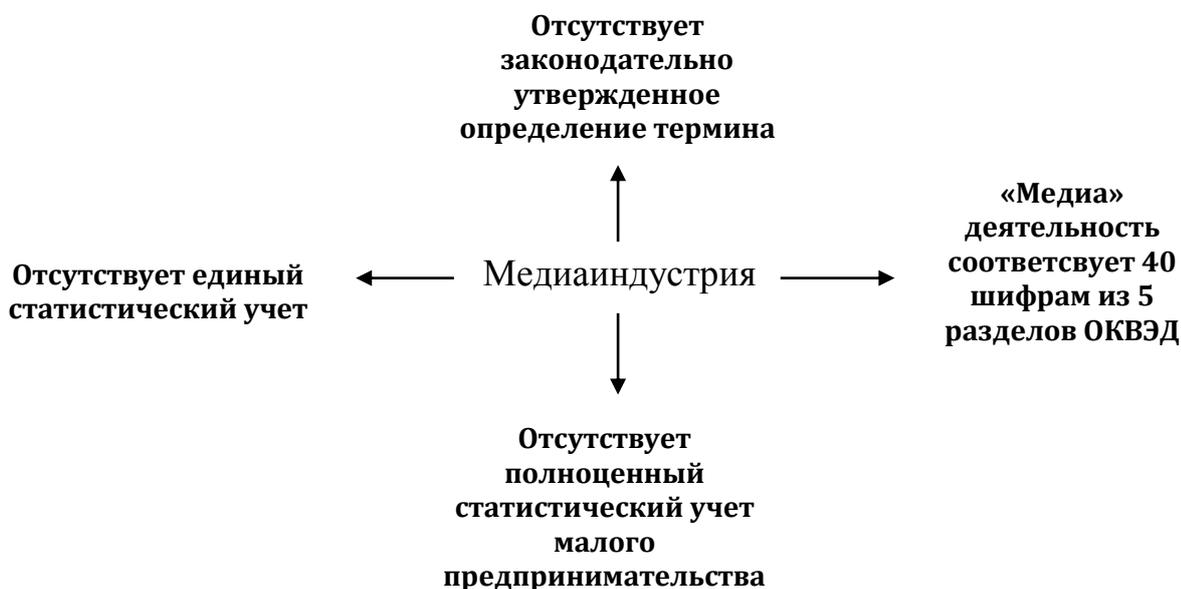


Рисунок 1.5. Проблемы идентификации медиаиндустрии как отрасли российской экономики

- «Индустрия» – (лат. Industria– деятельность). То же, что промышленность, преимущественно фабрично-заводская и применяющая машинную технику. Легкая индустрия (изготавливающая предметы потребления). Тяжелая индустрия

<sup>66</sup> Толковый словарь Ефремовой.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/276477/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0> (Дата обращения: 19.01.2017)

<sup>67</sup> Современное состояние медиаиндустрии.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-mediaindustrii/viewer> (Дата обращения: 10.05.2018)

(изготавливающая средства производства – обработка металлов и машиностроение).<sup>68</sup>

Озаник Г. и Вирт М. дают такую трактовку медиаиндустрии: «группа экономических субъектов, непосредственно или опосредованно владеющих и оперирующих вещательными сетями, программным производством и дистрибуцией, кабельными дистанционными системами или сетями, издающих газеты, журналы и книги. Данные структуры занимаются производством и (или) предоставлением контента».<sup>69</sup>

Кун Л., Пикар Р. Дж., Тоус Р. под медиаиндустрией понимают предприятия, специализирующиеся на упаковке контента для его дальнейшего распространения посредством телевидения, радио, печати и так далее.<sup>70</sup>

Дойл Д. пишет, что медиаиндустрия – это отрасль экономики, производящая медиатовары и оказывающая медиауслуги в общем валовом внутреннем продукте, включающую в себя издание прессы, книг, телерадиовещание, производство музыкальной продукции, фильмов.<sup>71</sup>

Смирнов С.С. в своей статье отмечает: «к предприятиям медиаиндустрии мы относим государственные и коммерческие организации, занимающиеся генерацией, агрегацией, а также дистрибуцией медиапродуктов посредством традиционно сложившихся медианосителей и медиаканалов (или одновременно всем вышеперечисленным)».<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Толковый словарь Ушакова.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/824118>(Дата обращения: 14.04.2017)

<sup>69</sup> Доктор, К. Ньюсономика: Двенадцать трендов, которые изменят новости; пер с англ. А. Багаева/ К. Доктор- М.: Время, 2013.- 352 с., С.73

<sup>70</sup> Kung L., Picard R.G., Towse R. The Internet and the Mass Media. Los Angeles; London: Sage Publ., 2008. 196 p.

<sup>71</sup> Доктор, К. Ньюсономика: Двенадцать трендов, которые изменят новости; пер с англ. А. Багаева/ К. Доктор- М.: Время, 2013.- 352 с., С.73

<sup>72</sup> Медиаиндустрия России как внестатистический феномен .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2010/6/mediaindustriya-rossii-kak-vnestatisticheskij-fenomen/>(Дата обращения: 10.05.2017)

Панасенко М. определяет медиаиндустрию как «современную сферу деятельности человека, которая воплотила в себе все самые передовые научные и технические достижения в сфере информационных технологий».<sup>73</sup>

Шаронин П.Н. в своем исследовании дает такое определение: «Медиаиндустрия – это одна из сфер современной мировой экономики, создающая и/или поставляющая контент в глобальное пространство, путем использования различных каналов, в том числе канала для рекламных коммуникаций, удовлетворяя как потребности аудитории, так и рекламодателей».<sup>74</sup>

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. К процессу потребления содержания автор относит, например, использование Интернета вещей (Internet of things, IoT) – «технологии, которая позволяет устройствам, подключенным к интернету, собирать, анализировать, обрабатывать и передавать данные другим устройствам с помощью программного обеспечения, приложений и технических устройств, таких как датчики и сенсоры»<sup>75</sup>, что позволяет, во-первых, персонализировать контент (начиная от персональной подборки содержания алгоритмами, применяемыми уже сейчас такими сервисами, как YouTube, Apple Music, Netflix, Яндекс, заканчивая изменением сюжета фильма в зависимости от вкусовых предпочтений потребителя). Во-вторых, Интернет вещей используется в медиаиндустрии для персонализации доставки контента (адаптация сайта и

---

<sup>73</sup> Современное состояние медиаиндустрии.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-mediaindustrii/viewer> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>74</sup> Шаронин П.Н. Управление интеграционными процессами предпринимательских структур медиаиндустрии. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.-СПб.: СПбГЭУ.- 2019.- с.224.- С.75

<sup>75</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

самого содержания к конкретному каналу доставки и к способу потребления; например, текст может быть прослушан, а не прочтен). В-третьих, создание контента по полученным статистическим данным о предпочтениях целевой аудитории.<sup>76</sup>

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.

*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.*

В рамках исследования понятия «Медиаиндустрия», «Медиаотрасль», «Медиабизнес», «Экосистема медиа» признаются тождественными, поскольку на результат исследования выделение принципиальных различий не оказывает никакого влияния, а сами понятия имеют дискуссионный характер, в значительной степени пересекаются и не имеют четких границ.

Ввиду многогранности понятия СМИ (медиаиндустрии, массмедиа), большого разнообразия функций, выполняемых ими, а также влияния технического прогресса, мнения исследователей разнились в части классификации видов СМИ. Вартанова Е.Л. «на основе выделения определенных тенденций исторического развития, базовых типологических характеристик, общих профессиональных принципов, этических ценностей и технологий, а также единых принципов организации «производственной цепочки», схожих бизнес – моделей, основ построения взаимоотношений с

---

<sup>76</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

рекламодателями и аудиторией»<sup>77</sup> в качестве главных сегментов единой медиаиндустрии выделяет:

- ✓ газеты (как в «бумажной», так и в онлайн- версии)
- ✓ журналы (как в «бумажной», так и в онлайн- версии)
- ✓ радио (вещающее как в эфире, так и в Интернете)
- ✓ телевидение (эфирное, онлайнное)
- ✓ интернет- СМИ (существующие только онлайн)
- ✓ информационные агентства
- ✓ книгоиздательские компании
- ✓ киностудии, радио- и телепроизводящие компании
- ✓ музыкальные звукозаписывающие студии
- ✓ предприятия рекламного бизнеса
- ✓ структуры систем связей с общественностью (СО)

Однако, на основании принятых поправок к Федеральному закону «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (№ 149 – ФЗ), согласно которым блогеры, чьи каналы и страницы ежедневно просматривает от 3000 потребителей, обязаны выполнять законодательные требования, предъявляемые к СМИ. К типам СМИ необходимо также причислить «Блогерство», относящееся его к сегменту «Интернет».

Шаронин П.Н. в своем исследовании классифицировал предприятия медиаиндустрии по принципу места в цепочке создания медиаконтента: производство, агрегирование (то есть формирование наиболее актуального перечня медиаконтента), доставка контента. К первой группе он относит: традиционное и электронное книгоиздание, печатные медиа, порталы бизнес – информации (услуги Big Data), кинокомпании, звукозаписывающие компании, производители ТВ – контента, онлайн – контента, видеоигр, киберразвлечений, мобильных приложений, приложений виртуальной и дополненной реальности, блогеры и видеоблогеры (влогеры), дизайн – студии, Веб – разработчики. Ко

---

<sup>77</sup> Медиасистема России: Учеб. пособие для студентов вузов/ Под ред. Е.Л. Вартановой.- М.: Издательство «Аспект- Пресс», 2015.- 384 с., С 14

второй группе им относятся: телеканалы, мультимедийные информационные центры, операторы платного ТВ, Интернет – порталы, платформы по управлению обезличенными пользовательскими данными в интернете, аудиохостинги, фото- и видеохостинги, онлайн – библиотеки, онлайн – агрегаторы и так далее. К третьей группе относятся: провайдеры эфирного и платного телевидения, стриминговые сервисы, операторы наружной рекламы, сети кинотеатров, платформы вебинаров и онлайнконференций и прочее. Шаронин П.Н. выделяет также четвертую группу предприятий медиаиндустрии, занимающихся агрегацией и доставкой медиаконтента, к ним относятся: дистрибьюторы медиаконтента, мессенджеры, музыкальные сервисы, фото- и видеосервисы. К пятой группе относятся предприятия, включающие все три этапа работы с контентом: СМИ, Digital-агентства, социальные сети, информационные агентства, онлайн – образовательные платформы.<sup>78</sup> Здесь с Шарониным П.Н. нельзя согласиться, поскольку СМИ не обязательно включают все этапы (непосредственно печать номера и его распространение может быть на аутсорсинге). заключаем, что Шарониным была сделана попытка составления наиболее полного классификационного перечня предприятий, входящих в состав медиаиндустрии.

В рамках данной работы особый интерес представляют собой малые предприятия печатных СМИ, основные показатели деятельности которых в сравнении с организациями среднего бизнеса представлены в Таблице 1.2. Среднесписочная численность работников малых предприятий (без внешних совместителей) (без микропредприятий) с 2017 г. по 2019 г. уменьшилась на 9,7% и составила 5 567 890 человек. Оборот малых предприятий (без микропредприятий) в 2018 г. по сравнению с 2017 г. вырос в два раза и составил 57 195 049 тыс. руб. Однако в 2019 г. по сравнению с предшествующим годом он уменьшился на 46% и составил 30 861 119 тыс. руб. Таким образом, можно

---

<sup>78</sup> Шаронин П.Н. Управление интеграционными процессами предпринимательских структур медиаиндустрии. Диссертация [...] канд. экон. наук.- СПб.- 2019.- с. 224

констатировать, что издательском бизнесе имеет место отсутствие стабильного развития.

Таблица 1.2. Основные показатели деятельности средних и малых предприятий (без микропредприятий) по виду экономической деятельности «Деятельность издательская» (по ОКВЭД 2)<sup>79</sup>

<b>Показатель деятельности</b>	<b>2017г.</b>	<b>2018г.</b>	<b>2019г.</b>
Среднесписочная численность работников малых предприятий (без внешних совместителей) (без микропредприятий); человек	6 167 529	5 800 562	5 567 890
Оборот малых предприятий (без микропредприятий); тыс. руб.	27 883 773	57 195 049	30 861 119
Оборот средних организаций; тыс. руб.	5 800 000	9 900 000	8 800 000
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами малыми предприятиями (без микропредприятий); тыс. руб.	20 484 217	36 083 774	23 277 490
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами средними организациями (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) средними организациями; тыс. руб.	5 300 000	9 200 000	7 200 000

Что касается административно – правового регулирования рынка печатных СМИ, то оно не в полной мере учитывает специфику издательского бизнеса.

<sup>79</sup> Институциональные преобразования в экономике.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14036> (Дата обращения: 10.07.2020)

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. 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.<sup>80</sup>

Как показывает анализ, в отличие от отечественной практики, где, как отмечает Смирнов С.С., существует ряд проблем, связанных с отсутствием отраслевой идентичности медиаиндустрии.<sup>81</sup> Зарубежные экономисты большинства стран мира уже объединили рынок СМИ и развлечений<sup>82</sup>, что представляется вполне логичным, так как и большая часть СМИ, и развлечения (а также многое другое) потребляются людьми в свободное время, то есть в часы досуга. Следовательно, свободное время аудитории для предприятий медиаиндустрии является ключевым ресурсом, которым они стараются, во-первых, завладеть путем предоставления интересного для целевой аудитории контента; во-вторых, максимально выгодно продать рекламодателям, которые, в свою очередь ориентируются на потребительские запросы упомянутой целевой аудитории и встраивают СМИ в свои процессы реализации товаров и услуг. В результате медиаиндустрия, становится индустрией с одной стороны

---

<sup>80</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

<sup>81</sup> Смирнов С.С. Статистика медиаиндустрии России: проблемы отраслевой идентификации и учета// Меиаскоп.- 2010.- № 4.- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/?q=node/691> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>82</sup> Варганова Е. Л. СМИ и журналистика в пространстве постиндустриального общества// Меиаскоп.- 2009.- № 2.- С. 15

производящей и распространяющей контент, с другой стороны, доставляющей рекламу. Обе эти функции, как показывает анализ, максимально эффективно реализуются при условии встраивания рынка СМИ в рынок развлечений. Согласно мнению Вартановой Е.Л., «для достижения этой индустрией максимальной эффективности, для сохранения подлинно массовой аудитории необходима интеграция прежде разделенных сегментов – масс-медиа и развлечений, [...] экономика, ориентированная на потребление, объективно стимулирует движение СМИ в сторону индустрии развлечений».<sup>83</sup> По данным группы компаний PwC, крупнейшим по объему рынком развлечений и СМИ является рынок США – 602800 млн. долларов США, Россия находится на 14 месте- 25518 млн. долл. США. (Таблица 1.3)

Таблица 1.3. Крупнейшие по объему рынки развлечений и СМИ<sup>84,85</sup>

Страна	Рынок развлечений и СМИ, млн. долл. США		Место в мире по объему рынка		СГТР* 2018-2023
	2014	2019	2014	2019	
США	602 800	687 173	1	1	3,72%
Китай	162 907	331 166	2	2	5,61%
Япония	147 258	174914	3	3	2,19%
Германия	111 453	100 020	4	4	2,55%
Великобритания	99 437	87 965	5	5	3,51%
Индия	25 048	37824	15	10	11,28%

<sup>83</sup> Вартанова Е. Л. СМИ и журналистика в пространстве постиндустриального общества// Медиаскоп.- 2009.- № 2.- С. 15

<sup>84</sup> Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ, 2015 г.- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.pwc.ru> (Дата обращения: 10.05.2016)

<sup>85</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

Испания	28 785	30 864	12	13	4,03%
Мексика	25 670	22 674	13	14	4,65%
Россия	25 518	21 676	14	15	6,50%

\*СТР- среднегодовые темпы роста

Согласно представленным в Таблице 1.3 прогнозам рынка развлечений и СМИ будут только увеличиваться, что обуславливается ростом мировой экономики, который неизбежно приводит к увеличению расходов на рекламу, являющуюся основным источником доходов предприятий СМИ. На вышеперечисленные процессы в значительной степени влияет технический прогресс.

Рассмотрим структуру основных секторов российской индустрии развлечений и СМИ/ медиа (Таблица 1.4). Как видно из данных таблицы, падение рынка наблюдается в секторе «Издание журналов и газет». Значительный рост предполагается в секторе «Доступ в интернет». Таким образом, традиционные медиа уходят на второй план, уступая место сетевым изданиям.

Таблица 1.4. Основные сектора российской индустрии развлечений и СМИ/ медиа на 2014, 2019 годы и прогноз на 2023 год, млн. долл. США<sup>8687</sup>

<b>Основные сектора российской индустрии развлечений и СМИ/ медиа</b>	<b>2014 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>2023 г.</b>	<b>СТР 2019-2023, %</b>
Доступ в интернет	6226	6597	10764	10,29
Платное ТВ	1777	1498	1843	4,23

<sup>86</sup> Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ, 2015 г.- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.pwc.ru> (Дата обращения: 10.05.2016)

<sup>87</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

Книгоиздательство	1519	1272	1327	0,85
Видеоигры	1451	1910	2508	5,59
Издание журналов и газет	2074	1309	1067	-4,00
Наружная реклама	1134	617	648	0,97
Музыкальная индустрия	1045	596	758	4,92
Радио	476	265	388	7,92
Интернет- реклама	2427	3096	5468	12,00
ТВ реклама	3710	2962	3935	5,85

Также набирает популярность новый сегмент – ОТТ – видео (Over the Top) – это технология, позволяющая доставлять медиаконтент в режиме реального времени поверх сетей провайдеров.<sup>88</sup> Он находится на начальном этапе своего стремительного развития. Тенденция такова, что потребители хотят смотреть видео только в удобное для них время, в удобном месте, на различных устройствах. Данный сегмент в основном конкурирует с сегментами ТВ – рекламы, платного телевидения и кинопроката.<sup>89</sup>

Технический прогресс полностью изменил и продолжает изменять Медиаиндустрию. Происходят процессы конвергенции СМИ, то есть слияние технологий (перевод содержания в цифровую форму), слияние различных медиа (например, радио в интернете), слияние рынков (СМИ сливаются с телекоммуникационным сектором, информационными технологиями).<sup>90</sup>

В результате технического прогресса увеличилась скорость сбора и обработки информации, например, посредством внедрения «Big data»

<sup>88</sup> Чем полезны сервисы ОТТ.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://iptv-mag.ru/OTT.html> (Дата обращения: 20.12.2019)

<sup>89</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>90</sup> Варганова Е.Л. К чему ведет конвергенция СМИ?.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/b59df6463a315de4c32568fd0038da32> (Дата обращения: 10.05.2017)

(различных инструментов, подходов и методов обработки как структурированных, так и неструктурированных данных<sup>91</sup>). А также, появились новые каналы распространения содержания, включая стремительно набирающие популярность мобильные технологии. Теперь потребитель продукта СМИ может быть также и его производителем посредством создания своего продукта (текста или видео) и размещения его в интернете на различных ресурсах и сайтах, приложениях, социальных сетях, что может являться просто формой досуга или хобби. Таким образом, у аудитории сформировались новые привычки, новый образ жизни, неотделимый от инновационных технологий.<sup>92,93</sup> При этом аудитория средств массовой информации стала более сегментированной, ввиду непрерывно увеличивающегося количества платформ распространения информации, следовательно, возрастающей конкуренции между ними.

Как отмечает Вартанова Е.Л., СМИ стратегически делают ставку на более узкое сегментирование своей аудитории взамен массовости<sup>94</sup>. Производители контента стараются максимально приблизить впечатления от технологии его потребления к впечатлениям, получаемым в реальной жизни, при этом сам контент стараются соединить с дифференцированными впечатлениями и опытом потребителей, формируя новую модель идеальной жизни – мечты. Как отмечает Уразова С.Л., «мультимедийная репрезентация информационного продукта и его зрелищность – одна из особенностей функционирования цифрового медиарынка, и это предъявляет соответствующие требования к профессиональной деятельности современных медиаструктур. [...] Современная медиаиндустрия пребывает в стадии реформирования, находясь

---

91 Что такое Big data.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rb.ru/howto/chto-takoe-big-data/> 22.12.2019 (Дата обращения: 10.05.2017)

92 Вартанова Е.Л. О современных медиа и журналистике. Заметки исследователя.- М.: МедиаМир, 2015.- 136 с., С.37

93 Вартанова Е.Л. СМИ и журналистика в пространстве постиндустриального общества// Медиаскоп.- 2009.- № 2.- С. 15

94 Вартанова Е.Л., Смирнов С.С. СМИ России как индустрия развлечений// Медиаскоп.- 2009.- №4.- С.13

на этапе определения своей новой стратегии, где необходимо учитывать автоматизацию производства на всех ее направлениях, включая и производство новостных заметок».<sup>95</sup> Заключаем, особенностью предприятия медиаиндустрии как объекта стратегического управления является постоянное изменение, значительная неопределенность внешней среды, поскольку продукт медиапредприятий может обновляться практически непрерывно (сетевые издания).

Вообще выбор потребителем способа/ канала потребления содержания зависит от двух основных факторов: удобство использования и качество контента. Казалось бы сетевые СМИ более удобны в использовании, однако читатель при их потреблении напрямую зависим от наличия доступа к интернету, к тому же длительное чтение онлайн – ресурсов не безопасно для зрения. Как показывают результаты исследований, для молодой аудитории печатные СМИ обладают следующими преимуществами: возможность иметь тактильные ощущения, ощущать запах типографской краски; проще сконцентрироваться на чтении (не прыгать по ссылкам, не отвлекаться на сообщения из мессенджеров); хороший способ бороться с зависимостью от интернета; освещаются только важные события (нет информационного шума); безопасно для зрения. Взрослой аудиторией пресса ценится тоже за тактильные ощущения, запах типографской краски, а также она придает солидности, интеллигентности читателю; её можно читать где угодно, не заботясь о доступе к интернету; она предполагает приятный ритуал чтения: газета помогает расслабиться, побыть в тишине; газета вызывает больше доверия (меньше сплетен, достоверные факты); она дает возможность сформировать собственное мнение (ненавязанные, объективные факты); располагает работами любимых авторов, колумнистов.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Уразова С.Л. Зоны риска цифровых медиа// Массмедиа в мультимедийной среде. Основные проблемы и зоны риска. Научный сборник под редакцией С.Л. Уразовой. Серия «Пространство медиа-коммуникаций». – М.: Академия медиаиндустрии, 2014. – 129 с., С.16-20

<sup>96</sup> Исследование прессы: итоги и перспективы развития, Mediascope .- [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://mediascope.net/upload/iblock/c4c/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%>

Таким образом, не смотря на то, что предпочтение со стороны потребителей в значительной степени отдается онлайн – ресурсам, что подтверждается тенденцией ухода рекламодателей из сегмента печатных СМИ, у прессы есть свой потребитель и продукт сетевых СМИ не может быть субститутутом электронных. Эти два рынка пересекаются, но не перекрываются.

Говоря о потреблении печатных СМИ следует подчеркнуть, что оно с каждым годом уменьшается. (Таблица 1.5)

Таблица 1.5. Среднесуточное потребление медиа в России; минут<sup>97</sup>

Год	Газеты	Журналы	ТВ	Радио	Кино	Интер-т	desktop	mobile	Всего
2011	6,3	5,3	196,7	182,0	2,0	59,4	59,4	-	451,7
2012	5,6	4,6	215,4	179,0	2,2	68,0	68,0	-	474,8
2013	5,0	4,4	212,5	177,5	2,7	65,7	65,7	-	467,7
2014	4,6	4,1	214,3	175,5	2,0	74,0	74,0	-	474,4
2015	3,9	3,4	213,0	176,0	2,3	130,9	78,8	52,1	529,5
2016	3,2	2,8	213,7	179,5	2,3	130,0	67,9	62,2	531,6
2017	4,4	4,2	202,2	188,1	2,9	117,5	63,8	53,7	519,3
2018	4,1	3,9	202,2	184,3	2,9	119,7	60,6	59,1	517,1
2019	3,8	3,6	200,2	182,5	2,9	122,5	57,6	65,0	515,5
2020 (прогноз)	3,6	3,4	198,2	180,7	2,9	126,2	54,7	71,5	514,8

Как видно из представленных в Таблице 1.5 данных, среднесуточное потребление газет в России с 6,3 минут в 2011 году упало до 3,6 минут в 2020 году. Чтению журналов также стали уделять меньше времени: за последние 9 лет их среднесуточное потребление снизилось на 36% и в 2020 году составит

D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0\_%D0%9A%D0%9A\_Mediascope\_%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0\_031018.pdf (Дата обращения: 10.05.2018)

<sup>97</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2020. – 123 с.

3,4 минут. За тот же период почти в два раза возросло потребление Интернета и на 37% увеличилось потребление через мобильные технологии.

Медиаиндустрия как индустрия производства содержания в значительной степени зависима также от такого непредсказуемого фактора производства как информационные поводы, влияющего на результативность стратегии. Во-первых, практически невозможно спрогнозировать:

- количество информационных поводов, в том числе сенсаций
- частоту их возникновения
- степень востребованности/заинтересованности со стороны потребителя (его восприятие и мышление – индивидуально)

Необходимо отметить, что «наличие эксклюзивного контента становится одним из главных конкурентных преимуществ на медиарынке.»<sup>98</sup> Во-вторых, имеет место так называемый информационный взрыв, когда «количество [...] источников информации непрерывно растет, а сами данные становятся и сложнее, и разнообразнее — структурированные, неструктурированные и даже квазиструктурированные. [...] При этом далеко не все данные ценны — по оценкам IDC, к 2020 году доля полезной информации составит лишь 35% от всей сгенерированной.»<sup>99</sup> «Данные сегодня превращаются в важный мировой ресурс, аналогичный нефти.»<sup>100</sup> Тем не менее, люди не изменились, в том смысле, что они физически могут потреблять определенное количество информации. Поиск полезной информации в Интернете может занять длительное время, поэтому многие стали возвращаться к качественной печатной периодике. Как отмечается в отраслевом докладе, «на чтение газеты уходит полчаса, а погружение в электронное море информации Интернета отнимает в среднем 2,5 часа в день, и еще не факт, что за это время у человека сформируется целостная картина происходящих событий. К тому же люди все

---

<sup>98</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>99</sup> Объем информации в мире будет удваиваться каждые пару лет.- Электронный ресурс. Режим доступа: [http://polit.ru/news/2013/05/14/jump\\_bigdata/](http://polit.ru/news/2013/05/14/jump_bigdata/) (Дата обращения: 10.05.2017)

<sup>100</sup> Биг Дата шагает по планете.- Электронный ресурс. Режим доступа: <https://rg.ru/2013/05/14/infa-site.html> (Дата обращения: 10.05.2017)

больше ценят свое время.»<sup>101</sup> В-третьих, информационные поводы быстро теряют свою новизну и устаревают, ведь массовые коммуникации реализуются в реальном времени, практически мгновенно доходя до потребителя, вне зависимости от географического местоположения. Необходимо учитывать, что «скорость размещения новостей в информационном поле является одним из компонентов капитализации медиакомпаний».<sup>102</sup> Следовательно, существует объективная стратегическая необходимость в оптимизации технологических процессов сбора и обработки информации на медиапредприятии.

Вывод. 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

---

<sup>101</sup>Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с., С.8

<sup>102</sup> Урзова С.Л. Зоны риска цифровых медиа// Массмедиа в мультимедийной среде. Основные проблемы и зоны риска. Научный сборник под редакцией С.Л. Урзовой. Серия «Пространство медиа-коммуникаций». – М.: Академия медиаиндустрии, 2014. – 129 с., С. 20

целесообразным решить с помощью как раз стратегического менеджмента. Таким образом, особенностями предприятия медиаиндустрии как объекта стратегического управления являются:

1. функционирование на двух рынках: как на рынке товаров, так и на рынке услуг
2. необходимость нахождения баланса между экономической целесообразностью и социальной миссией
3. проблемы статистического анализа медиаотрасли в целом
4. продукт медиаиндустрии потребляется в свободное время, то есть в часы досуга
5. содержание СМИ должно быть в какой-то степени развлекательным, ввиду воздействия экономики потребления
6. происходит конвергенция СМИ (слияние технологий, прежде различных и разобщенных медиа, рынков)
7. медиаиндустрия отличается особым динамизмом (высокая скорость обновления и распространения продукта СМИ)
8. высокая степень зависимости от уровня развития информационно-коммуникационной сферы
9. высокая степень неопределенности внешней среды (высокий динамизм и сложность внешней среды)
10. необходимость сокращения горизонта стратегического планирования
11. высокая зависимость от такого трудно прогнозируемого фактора, как «информационные поводы»

## **Глава 2. Методические положения развития модели стратегического управления предприятиями медиаиндустрии**

### **2.1. Предпосылки и проблемы медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации**

Начиная с периода индустриализации и перехода на массовое производство главную роль в медиаиндустрии стали играть крупные компании, важнейшим инструментом удержания лидирующих позиций и завоевания новых рыночных ниш для которых впоследствии явился стратегический менеджмент, в свое время адаптированный для медиакомпаний наемными топ – менеджерами и независимыми директорами, имевшими опыт работы в других сферах бизнеса.<sup>103</sup> Так, в конце XX века рост капитализации медиакомпаний увеличивался, в основном, за счет стратегии диагонального роста. «Она приводила к созданию многоотраслевых диверсифицированных корпораций, способных контролировать цены, перераспределять ресурсы внутри корпораций с прибыльных производств в убыточные, привлекать рекламу транснациональных корпораций, заинтересованных в комбинации различных рекламоносителей. В результате этой стратегии создаются национальные конгломераты или транснациональные корпорации, которые владеют, осуществляя контроль, предприятиями разных профилей в одной или нескольких странах.»<sup>104</sup> Как показал анализ, самыми уязвимыми в медиаиндустрии являются малые предприятия печатных СМИ, поэтому рассмотрим более подробно, проблемы и предпосылки медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации.

---

<sup>103</sup> Основы медиабизнеса: Учеб. Пособие для студентов вузов/ Под ред. Е.Л. Вартановой.- М.: Аспект Пресс, 2009.- 360 с.

<sup>104</sup> Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.

Действительно, цифровизация привела к формированию новых сегментов медиаиндустрии – сетевых СМИ (новых медиа), открывшими новые возможности в рекламе, которая является основным источником их доходов. Ведь спецификой сегмента печатных СМИ является то, что, как правило, цена печатного издания фактически ниже его себестоимости, то есть она не покрывает затрат на его создание и производство. Издательский бизнес в России основан на получении прибыли от рекламы.<sup>105</sup> (Рисунок 2.1)



Рисунок 2.1. Способы монетизации печатных СМИ

Необходимо отметить, цены на прессу растут (в 2018 году рост цен составил почти 20%, в более ранние годы только 2-4%), что связано не только с уменьшением тиража из-за сокращения потребителей прессы и, соответственно, удорожанием печати одного экземпляра, но и, во-первых, с ростом цен на бумагу (газетная бумага с 2014 по 2018 гг. подорожала более, чем на 50%), опережающим инфляцию; 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

<sup>105</sup> Отчет по государственному контракту на оказание услуг по организации и проведению мониторинга состояния московского рынка распространения периодической печати и логистических услуг.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/8230/Monitoringobektovpechati2018spravkami2i4gl.pdf> (Дата обращения: 25.12.2019)

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.<sup>106</sup>

Касаемо рекламы, по данным экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР) суммарный объем рекламы в средствах ее распространения за вычетом НДС составил почти 469 млрд. руб., что на 12% больше, чем годом раньше. Объем сегмента маркетинговых услуг превысил 115 млрд. руб., что на 12% больше, чем в 2017 году.

С учетом рекламных бюджетов, израсходованных на создание креативных решений, на производство рекламной продукции и на оплату услуг рекламных агентств суммарный объем российского рынка маркетинговых коммуникаций составил примерно 810 – 830 млрд. руб. Объем рекламы в средствах ее распространения за 2018 год представлен на Таблице 2.1.

Таблица 2.1. Объем рекламы в средствах ее распространения за 2014 – 2018 гг.<sup>107108</sup>

<b>Наименование сегмента</b>	<b>2014 год, млрд. руб.</b>	<b>2015 год, млрд. руб.</b>	<b>2016 год, млрд. руб.</b>	<b>2017 год, млрд. руб.</b>	<b>2018 год, млрд. руб.</b>
Телевидение	159,8	135	150,8	170,9	187,9
<i>в т.ч. основные каналы</i>	Нет данных	133,7	146,9	165,6	179,7
<i>нишевые каналы</i>	Нет данных	1,3	3,9	5,3	7,3

<sup>106</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

<sup>107</sup> Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ, 2015 г. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.pwc.ru> (Дата обращения: 10.05.2016)

<sup>108</sup> Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)

Радио*	16,9	14,2	15,1	16,9	16,9
Печатные СМИ (пресса)*	33,0	22,9	19,7	20,5	18,0
<i>в т.ч. газеты</i>	8,1	6,3	5,4	8,7	7,2
<i>Журналы</i>	16,5	11,6	10,7	11,8	10,8
<i>рекламные издания</i>	8,5	5	3,6	Нет данных	Нет данных
Out of Home (ООН)	≈40,6	36,0	38,3	41,9	43,8
<i>в т.ч. наружная реклама</i>	40,6	28,9	31,4	33,8	34,9
<i>транзитная реклама</i>	Нет данных	4,0	3,6	4,6	5,1*
<i>indoor-реклама</i>	Нет данных	2,2	2,3	2,5	2,7
<i>реклама в кинотеатрах</i>	Нет данных	0,9	1,0	1,0	1,1
Интернет	84,6	107,4	136,0	166,3	203,0
Итого по сегменту рекламы в медиа	334,9	315,5	360,0	417	468,7
Итого по сегменту маркетинговых услуг	Нет данных	87,9	94,5	103	115,4*
Итого по сегменту промоиндустрии**	Нет данных	Нет данных	21,0	24,3	22,2

\*Данные по сегментам радио и прессы за 2016-2017 гг. были скорректированы.

\*Данные по подсегменту транзитной рекламы и, соответственно, по сегменту ООН в целом, за 2017 год были скорректированы.

\*\* Комитет по промоиндустрии АКАР подвел итоги развития промоиндустрии в нашей стране, оценив объем сегмента в 2018 году в 22,2 млрд. руб. и динамику в +8%. Крупнейшими регионами промоиндустрии являются Москва, на которую приходится 45% рынка, и Петербург с 20%.

Как видно из Таблицы 2.1 падение объема рекламы имеет место только в сегменте прессы и составляет 12% по сравнению с 2017 годом, в том числе в газетах на 17%, в журналах на 9%. Необходимо отметить, что доходы digital – ресурсов издателей газет и журналов, впервые вычлененные Комиссией экспертов АКАР из общего объема рекламы в интернете, показали рост 13% и достигли 14 млрд. руб. Таким образом, суммарные доходы сегмента российских печатных СМИ в 2018 г. достигли 32 млрд. руб., что на 1 млрд. руб. меньше.

Необходимо отметить, что в 2018 объем рекламы в сегменте «Интернет» (203 млрд. руб.) впервые превысил «Телевидение» (187 млрд. руб.). За год рынок рекламы в интернете вырос на 22%, а на телевидении на 9%. Размер рынка рекламы на радио остался прежним. Однако, необходимо учитывать, что доходы digital – ресурсов телевидения и радио- не вычленились из общего объема интернет – рекламы. Таким образом, реальный объем доходов этих двух сегментов должен быть выше.

Комиссия экспертов АКАР провела оценку объема регионального рекламного рынка России. В расчет были включены четыре медиасегмента (телевидение, радио, пресса и наружная реклама), без учета московского регионального рекламного рынка. Суммарный объем региональных рекламных бюджетов за 2018 год составил 48.4 млрд. руб., что на 2% меньше аналогичного показателя 2017 года. Объем рекламных бюджетов в региональной и местной прессе снизился с 5,4 млрд. до 4 млрд. рублей без учета объемов рекламы, собранной digital-ресурсами региональных и местных печатных СМИ, которые, по данным Ассоциации независимых региональных издателей (АНРИ), в 2018 году росли впечатляющими темпами. (Таблица 2.2)

Таблица 2.2 Динамика объема региональной рекламы в средствах ее распространения в 2018 году (без учета московского регионального рекламного рынка)<sup>109</sup>

Регион	ТВ	Радио	Пресса	Наружная реклама	Итого по 4 медиасегментам
<b>Волгоград</b>	0%	-1%	-5%	-2%	-1%
<b>Екатеринбург</b>	4%	5%	-19%	-20%	-7%
<b>Казань</b>	1%	-5%	-27%	-25%	-14%
<b>Красноярск</b>	-3%	3%	-27%	-7%	-7%
<b>Нижний Новгород</b>	5%	0%	-32%	-1%	-2%
<b>Новосибирск</b>	2%	4%	-25%	-2%	-4%

<sup>109</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

<b>Омск</b>	-5%	0%	-30%	-1%	-4%
<b>Пермь</b>	-5%	0%	-15%	8%	-2%
<b>Ростов-на-Дону</b>	1%	3%	-22%	34%	12%
<b>Самара</b>	-8%	-2%	-32%	-1%	-8%
<b>Санкт-Петербург</b>	9%	-3%	-33%	-1%	0%
<b>Уфа</b>	-4%	7%	-16%	-17%	-9%
<b>Челябинск</b>	-4%	3%	-37%	0%	-6%
<b>ИТОГО по 13 городам</b>	3%	0%	-28%	-4%	-3%

На рынке наружной рекламы также наблюдается спад в пределах 5%, который экспертами АКАР объясняется тем, что заказчики «меньше вкладывают в наружную рекламу и делают упор на продвижение с помощью телевидения: 9,5 млрд. руб. против 26 млрд. руб. соответственно».

Оценка объемов рекламы по каждому типу рекламного контента имеет свою специфику. Ниже представлена таблица с объемами рекламного рынка по типам контента в традиционной и digital среде за 2018 с целью сопоставления данных.

Таблица 2.3. Объем рекламного рынка по типам контента за 2018 год<sup>110</sup>

<b>СЕКМЕНТЫ</b>	<b>2018 год, млрд. руб.</b>	<b>ДИНАМИКА</b>
<b>Видеоконтент</b>	198,0	10%
В т.ч. традиционное телевидение	187,0	9%
Кинотеатры (т.н. «экранная реклама»)	1,0	7%
Онлайн- видео (stream+VOD)	10,0	21%
<b>Аудиоконтент</b>	17,3	1%
В т.ч.: эфирное радио (FM /AM)	16,9	0%
Digital-audio	0,4	в 3 раза
<b>Издательский контент</b>	32,0	-3%

<sup>110</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

В т.ч.: принт	18,0	-12%
Digital	14,0	13%
Out of Home	42,8	2%
Интернет- сервисы	178,6	22%
<b>ИТОГО</b>	<b>468,7</b>	<b>12%</b>

Как видно из Таблицы 2.3 объем рекламы в digital среде на порядок больше, что наиболее ярко выражено в сегменте «Издательский контент»: принт имеет динамику -12%, а digital 13%.

Эксперты АКАР по оценке объемов рекламы в издательском контенте определили, что весь объем рекламных бюджетов издательского бизнеса состоит из трех подсегментов: к первому относятся издательские дома, имеющие только печатные издания (условное название подсегмента — принт), ко второму (условное название «принт+digital») — издательские дома, имеющие как печатные, так и интернет – издания, и, наконец, к третьему — интернет – ресурсы, которые, по мнению экспертов, можно отнести к издательскому бизнесу, и которые не имеют печатных версий (подсегмент digital). (Таблица 2.4.)

Таблица 2.4. Объем рекламного рынка сегмента «Издательский контент» за 2018 год<sup>111</sup>

Подсегменты	2018 год, млрд. руб.	Динамика
<b>Издательский контент</b>	<b>32,0</b>	<b>-3%</b>
в т.ч.: принт	5,5	-22%
Принт+digital	21,8	0%
digital	4,7	18%

Как видно из данных Таблицы 2.4. с большим отрывом по объему привлеченных средств рекламодателей лидируют сетевые издания, не имеющие печатных версий. Однако объем их во всем издательском сегменте остается

<sup>111</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

небольшим. Самыми уязвимыми являются издания до сих пор не представленные в digital – среде, только за год их рекламный бюджет снизился на 22%, и, по оценкам экспертов, будет продолжать снижаться.<sup>112</sup>

Согласно данным АКАР на данный момент все печатные издания подразделяются на газеты и журналы. Анализируя рекламный рынок этих двух видов печатных СМИ, приходим к выводу, что не смотря на одинаковую динамику снижения объема рекламного бюджета (-7% в 2018 году по сравнению с 2017 годом), в два раза большим его объемом обладают журналы, что видно на примере изданий центральной прессы (Таблица 2.5.).

Таблица 2.5. Доходы от рекламы изданий центральной прессы в 2015-2018 годах, млн. руб. без НДС<sup>113 114</sup>

№/п	Тип изданий	2015	2016	2017	2018
1.	Газеты	4308	5020	4770	4430
2.	Журналы	10420	10440	10330	9610
3.	Рекламные издания*	904	-	-	-
4.	<b>Общий итог</b>	<b>15631</b>	<b>15460</b>	<b>15100</b>	<b>14040</b>

\* С 2016 года эксперты рынка более не признают целесообразным отдельно выделять рекламные издания.

В 2018 году больше всего сократились рекламные бюджеты у еженедельных газет и журналов – на 15% и на 12% соответственно. Рекламный бюджет ежемесячных журналов уменьшился на 5%, а ежедневных газет – на 1%. С более ранними годами данные трудно сопоставимы, поскольку ранее для анализа отдельно выделялись рекламные издания. Однако в целом за 2015 – 2018 годы доходы от рекламы отдельных типов изданий центральной прессы падают. (Таблица 2.6)

112 Объем рекламы в средствах ее распространения .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id8690](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8690) (Дата обращения: 10.05.2017)

113 Аналитический центр НСК (на основе данных Mediascope).

114 Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2016-2019

Таблица 2.6. Доходы от рекламы отдельных типов изданий центральной прессы в 2015-2018 годах, млн. руб. без НДС<sup>115</sup>

№/п	Тип изданий	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1.	Газеты ежедневные	2375	2034	2683	2662
2.	Газеты еженедельные	1933	1557	2087	1768
3.	Журналы ежемесячные	7725	7025	7708	7312
4.	Журналы еженедельные	2694	2312	2622	2398
5.	Рекламные издания	904	644	-	-
<b>Общий итог</b>		15631	13571	15100	14040

Таким образом, в 2018 году по доходам от рекламы различные типы изданий центральной прессы имеют следующие доли: 52% журналы ежемесячные, 19% газеты ежедневные, 16% журналы еженедельные, 13% газеты еженедельные.

Интересно то, что в последнее время среди десяти крупнейших тематических групп изданий у двух из них произошел рост доходов: у бортовых журналов на 13%, у ежедневных качественных газет на 2%. Журналы о кино и знаменитостях остались на прежнем уровне. Все остальные группы имеют отрицательную динамику. Самый большой процент падения за 2018 год был у «Автомобильные журналы» (-22%), «Еженедельные газеты (массовые)» (-13%), «ТВ-гиды» (-13%). (Таблица 2.7.)

<sup>115</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2016-2019

Таблица 2.7. ТОП-10 тематических групп изданий по объему рекламы в центральной прессе (2015-2018 гг., млрд. руб. без НДС)<sup>116117</sup>

№/п	Издательская тематическая ниша	2015	2016	Динамика 2016 г. к 2015 г.	2017	2018	Динамика 2018 г. к 2017 г.
1.	Женские журналы	4,1	3,9	-5%	4,1	3,8	-5%
2.	Ежедневные газеты (качественные)	1,2	1,1	-8%	1,5	1,5	2%
3.	Еженедельные газеты (массовые)	1,6	1,3	-21%	1,7	1,5	-13%
4.	ТВ-гиды	1,5	1,3	-10%	1,3	1,2	-13%
5.	Журналы о кино и знаменитостях	0,8	0,8	-7%	1,0	1,0	0%
6.	Бортовые журналы	0,6	0,5	-15%	0,7	0,8	13%
7.	Бесплатные издания	0,7	0,6	-18%	0,7	0,7	-8%
8.	Мужские журналы	0,7	0,6	-11%	0,6	0,6	-3%
9.	Автомобильные журналы	0,6	0,5	-10%	0,7	0,6	-22%
10.	Журналы об интерьере и загородном доме	0,6	0,5	-14%	0,5	0,5	-1%
<b>Итого ТОП-10</b>		12,6	11,3	-10%	13,1	12,4	-6%

Размер сокращения доходов от рекламы обратно пропорционален месту в рейтинге, которое занимает издание. Так, например, в группе Топ-10 журналов, привлекающей 42% всех журнальных рекламных бюджетов, в 2018 году объем доходов от рекламы сократился на 4% по сравнению с предыдущим годом. В

<sup>116</sup> Аналитический центр НСК (на основе данных Mediascope, TNS Media Intelligence)

<sup>117</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2016-2019 гг.

группе ТОП 11–20 журналов сокращение составило 8%, а в группе относительно небольших журналов (21+) – 9%.<sup>118</sup>

В большинстве стран мира рекламные доходы у печатных медиа сокращаются. Безусловно, одной из главных причин является переориентация читателей на digital – контент. Однако, российскому рынку есть к чему стремиться, поскольку, согласно данным «ZenithOptimedia», рекламная доля прессы в России (4%) на данный момент значительно ниже, чем в среднем по миру (13%). (Таблица 2.8)

Таблица 2.8. Доля печатной прессы на крупнейших рекламных рынках мира и России, 2008, 2013 и 2018 годы, %<sup>119</sup>

Место в мире	Страна	2008 г.	2013 г.	2018 г.
1	США	40	24	14
2	Китай	25	15	2
3	Япония	27	21	15
4	Великобритания	38	20	7
5	Германия	57	45	31
6	Бразилия	25	14	6
7	Южная Корея	44	25	17
8	Франция	28	22	13
9	Австралия	42	24	7
10	Индонезия	43	35	15
11	Индия	48	47	37
12	Канада	31	20	12
13	Италия	31	19	12
14	Россия	17	8	4
15	Швейцария	53	42	30
<b>ИТОГО: по ТОП-15</b>		37	23	13

За последние 10 лет мировой рынок рекламы абсолютно перестроился. Если в 2008 году пресса у рекламодателей лидировала по отношению к ТВ и

<sup>118</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

<sup>119</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

Интернету, который тогда имел всего 9%. То в 2018 году на долю Интернета приходится 41% всех рекламных затрат, на долю ТВ- 33%, печатные СМИ – 13%. (Таблица 2.9)

Таблица 2.9. Структура мировых рекламных расходов по медиасегментам в мире в 2008, 2013 и 2018 гг., доля в %<sup>120</sup>

№	Медиасегмент	2008 год	2013 год	2018 год
1	Интернет	9	23	41
2	Телевидение	36	39	33
3	Печатные издания	39	24	13
4	Наружные носители	7	7	7
5	Радио	8	7	6
6	Кинотеатры	0	1	1

Таким образом, доля Интернета за десять лет в мире увеличилась в четыре раза, а доля печатных СМИ уменьшилась в три раза.

Согласно ежегодному докладу «Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2019-2023 годы»<sup>121</sup>, подготовленному международной сетью компаний «PwC», в ближайшие пять лет в сегменте интернет – рекламы продолжится увеличение мобильной рекламы на 15% и к 2023 году составит 291 млрд. долл. или 68,5% от всего мирового рынка интернет – рекламы. В России же в период до 2023 года сегмент интернет – рекламы продолжит расти со среднегодовыми темпами в 12% и достигнет объема в 5,5 млрд долл. «Основной драйвер роста рынка – развитие сегмента мобильной видеорекламы, которая становится все доступнее благодаря проникновению высокоскоростного интернета, росту количества смартфонов, развертыванию

<sup>120</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.

<sup>121</sup> Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2019-2023 годы .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/media-outlook/mediaindustriya-v-2019.pdf> (Дата обращения: 28.12.2019)

LTE 2.0 и 5G-сетей, а также подключению более взрослой аудитории (55+ лет).» Также крупным сегментом интернет – рекламы остается контекстная реклама на десктопных устройствах. Ее объем составляет 1,7 млрд долл. или 55% от общей доли всего рынка интернет – рекламы. В 2023 году, объем выручки данного сегмента составит 2,7 млрд долл. при среднегодовом темпе роста 10%.

Согласно последнему обновленному прогнозу рейтингового агентства «ZenithOptimedia» на 2018–2020 годы (входит в международную рекламную группу «Publicis Media»), российский рынок рекламы по итогам 2020 года вырастет на 15,8% (по сравнению с 2018 годом) – до 539,6 млрд. руб. По аналогичному прогнозу на 2018–2021 годы, рекламный рынок России с 2019 по 2020 года вырастет на 13,8% (до 533,6 млрд. руб.), а в 2021 году – до 567,8 млрд руб. Драйвером в обоих случаях остаётся интернет – реклама, но темпы её роста будут замедляться вместе со всем рынком. За 2020 год этот сегмент вырастет на 10,8% (до 252 млрд руб.). Рекламные доходы телевидения будут расти медленнее – в 2020 году – на 5,2% (до 216,5 млрд руб.). По прогнозу «ZenithOptimedia» на 2018–2021 годы, за 2019 и 2020 годы рекламные доходы ТВ вырастут на 4,9% и 4,7% соответственно (до 199 и 208,4 млрд руб.)

Сегмент наружной рекламы (включая транзитную) в течение 2019– 2020 годов будет расти в среднем на 5% ежегодно, и в 2020 году его объём достигнет 46,6 млрд руб. Два сегмента, по мнению экспертов «ZenithOptimedia», продолжают стагнировать: радио остановится на объеме в 16,9 млрд руб., а общий сегмент, включающий новые медиа, индор-рекламу и рекламу в кинотеатрах, сохранит показатели на уровне 3,8 млрд руб. В сегменте печатной прессы согласно обоим прогнозам «ZenithOptimedia» прогнозируется отрицательная динамика. К 2020 году расходы на рекламу в нем сократятся до 17,5 млрд руб., хотя всего навсего десять лет назад объем данного сегмента был равен 64 млрд руб. В агентстве отмечают, что наибольшие потери понесут газеты, рекламные доходы которых упадут с 7,7 млрд руб. в 2018 году до 6,9 млрд руб. в 2020 году. Рекламные доходы журналов также сократятся – с 11,3 млрд руб. в 2018 году до 10,6 млрд руб. в 2020 году. По мнению главы

Роспечати Михаила Сеславинского, «доходы традиционных газет продолжают смещаться в сторону рекламы на их сайтах».<sup>122</sup>

Существует мнение, что эпохе массовой рекламы скоро наступит конец. Это связано со многими процессами в экономике «и с переходом от массового индустриального производства к сервисно ориентированной экономике, и с активно развивающимися процессами индивидуализации товаров / услуг и кастомизации потребления, и со становлением успешных стратегий брендинга, и с развитием цифровых интерактивных СМИ, фрагментирующей аудиторию».<sup>123</sup> Не смотря на это, по данным РБК со ссылкой на исследование, проведенное Digital-агентством R:TA и компанией по разработке ПО для бизнес-аналитики Roistat, почти 40% расходов предпринимателей приходится на неэффективные каналы: рекламные сети («Рекламная сеть Яндекса» и «Контекстно – медийная сеть Google» – 29%) и на соцсети («ВКонтакте» и «Facebook» – 8%). В рамках исследования были проанализированы затраты на онлайн – рекламу среднего, малого и микробизнеса с июля 2017 по июнь 2018 года. В результате которого выяснилось, что для вышеуказанных инструментов характерна отрицательная окупаемость инвестиций (ROI): в случае работы с социальными сетями рекламодатели получали на 41% меньше прибыли, чем вкладывали; в случае с рекламными сетями – на 14% меньше. Учитывая, что средний ежемесячный бюджет онлайн – рекламы проанализированных компаний равен 578 тыс. руб. (от 155 тыс. руб. у микробизнеса до 1,2 млн. руб. у среднего бизнеса), предприниматели теряют на неэффективных инструментах около 42,4 тыс. руб. каждый месяц.<sup>124</sup>

---

122 Глава Роспечати: как изменятся источники доходов газет.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gipp.ru/news/novosti-otrasli/glava-rospechati-rasskazal-kak-izmenyatsya-istochniki-dokhodov-gazet/> (Дата обращения: 13.01.2020)

<sup>123</sup> Основы медиабизнеса: Учеб. Пособие для студентов вузов/ Под ред. Е.Л. Вартановой.- М.: Аспект Пресс, 2009.- 360 с., С. 97

<sup>124</sup> Аналитики оценили эффективность рекламных затрат предпринимателей .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.rbc.ru/own\\_business/30/07/2018/5b5f17869a7947de5c1ca90d](https://www.rbc.ru/own_business/30/07/2018/5b5f17869a7947de5c1ca90d) (Дата обращения: 28.12.2019)

Несмотря на переживаемые трудности, по мнению экспертов пресса в целом сохраняет свои достоинства как рекламный носитель: во-первых традиционно пресса, особенно качественная, обладает высоким уровнем доверия; во-вторых, сохраняет имидж значимости, поскольку для читателей любое событие становится более значимым, когда его осветили в прессе; в-третьих, пресса остается единственным медиаканалом, позволяющим затронуть рекламным сообщением все органы чувств. Так, например, «московская типография «Ситипринт» вышла на рынок с новой концепцией «бизнес на впечатлениях», в основе которой заложена возможность придания полиграфическими средствами нового качества традиционной печатной продукции эмоциональной ценности. В условиях конкуренции печатной продукции (журналы, каталоги, книги) с цифровыми источниками информации печать проигрывает в скорости ее передачи и доставки, но выигрывает в средствах создания ощущений и настроения. Это достигается за счет применения современных печатных технологий и использования самых различных материалов.»<sup>125</sup> Как отмечает Пуля В.: «... на мой взгляд, одна из возможных ступеней эволюции СМИ – стать поставщиками впечатлений и эмоций, а не просто информационного контента».<sup>126</sup> Наконец, благодаря интеграции всех платформ и созданию мультимедийных проектов пресса сегодня дает возможность расширения охвата за счет вовлечения новой аудитории. Однако, всеми перечисленными преимуществами надо умело пользоваться, создавая стратегию. На данный момент в сегменте печатной прессы продолжается снижение рекламных доходов, начавшееся в 2013 году, из ТОП-10 тематических ниш центральных изданий положительную динамику показывают только бортовые журналы и ежедневные газеты (качественные). Российский рынок рекламы не входит в противоречие с общемировой

---

<sup>125</sup> Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития, отраслевой доклад, 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2019/otr-doklad-ros-poligrafiya-2018-11.pdf> (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>126</sup> Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития, отраслевой доклад, 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2019/otr-doklad-ros-poligrafiya-2018-11.pdf> (Дата обращения: 28.12.2019)

тенденцией, согласно которой печатные СМИ как рекламный носитель теряет свои позиции. Однако, доля печатных СМИ на рекламном рынке России всего 4%, в отличие от Германии, Индии и Швейцарии, где она составляет от 30% и более.<sup>127</sup>

Таким образом, постепенно трансформируется медиаэкономика, актуализируя необходимость формирования модели стратегического управления малым медиапредприятием.

Ведь стратегическое управление уже позволило крупным игрокам рынка определить наиболее перспективные направления их развития, осуществить функции долгосрочного планирования и контроля за реализацией поставленной стратегической цели, максимально эффективным образом распределить ресурсы, что оправдало высокие затраты на содержание отделов стратегического менеджмента в компаниях. К тому же, как известно, крупный бизнес имеет возможность экономить за счет масштаба, ограничения конкуренции, снижения рисков.

Однако, многие исследователи явно негативно относятся к любым формам и процессам укрупнения медиапредприятий, что гарантирует получение доступа к слишком большим аудиториям, ввиду прямо пропорционально увеличивающегося соблазна пренебречь культурно – просветительской функцией СМИ в угоду интересам отдельных групп лиц, чему в меньшей степени подвержены малые предприятия СМИ.

Общее количество СМИ с каждым годом уменьшается. С 2017 года по 2019 год, то есть за три последних года, согласно данным Роскомнадзора, общее количество СМИ сократилось на 11,6% (Таблица 2.10). С 2012 год по 2016 год, то есть за 5 предшествовавших лет – на 7,6% (Таблица 2.11). Таким образом, темп их сокращения возрастает. По оценкам экспертов, уменьшение количества новых СМИ имеет место ввиду ухудшения экономической ситуации

---

<sup>127</sup> Российская периодическая печать: состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад Управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии, 2019.

и потери инвестиционной привлекательности печатных изданий<sup>128</sup>, но мы наблюдаем падение количества и электронных СМИ, и информационных агентств. Положительная динамика наблюдается только в секторе сетевых изданий. (Таблица 2.10)

Таблица 2.10. Общее количество действующих зарегистрированных СМИ согласно данным реестра зарегистрированных средств массовой информации (2017-2019 гг.)

По состоянию на конец марта	Общее количество действующих зарегистрированных СМИ	Из них:					
		Журналы	Газеты	Сетевые издания	Электронные периодические издания	Информационные агентства	Прочее
2019	70 594	25 897	17 559	6 827	4 302	1301	14708
2018	76 090	28 027	19 759	6 127	4 638	1449	16090
2017	79 827	29 101	21 573	5 137	5 037	1549	17430

Таблица 2.11 Количество СМИ, зарегистрированных в едином общероссийском реестре средств массовой информации в 2012- 2016 гг.

По состоянию на 30 сентября	Общее количество зарегистрированных СМИ	Из них:			
		печатных	электронных	информационных агентств	сетевые издания
2016	81 380	56 270	13 921	1 557	9 632
2015	84 765	59 629	14 563	1 575	8 998
2014	87 109	62 118	15 155	1 582	8 254
2013	88 165	63 661	15 560	1 603	7 341
2012	88 112	64 433	22 060	1 619	Нет данных

<sup>128</sup> В 2014 году количество новых зарегистрированных СМИ упало на 15% .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/583249> (Дата обращения: 10.03.2018)

Также наблюдается нестабильная ситуация в отношении финансирования государственных СМИ. (Таблица 2.12) Как видно из данных таблицы, финансирование СМИ 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.

Таблица 2.12. Расходы федерального бюджета на финансирование СМИ  
(млрд. руб.)<sup>129 130</sup>

	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Средства массовой информации	61,1	77,5	77,3	74,8	82,1	76,6	83,2	88,4	103,5

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 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

<sup>129</sup> ФЗ «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов»

<sup>130</sup> Краткая информация об исполнении федерального бюджета .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/#ixzz5BK7Bft9A> (Дата обращения: 28.12.2019)

денежном выражении эксперты оценивали в 131,2 млрд. руб., в 2009 году он сократился до 96 млрд. руб. (-26,2%).<sup>131</sup>

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-просветительные, научно-популярные средства массовой информации.

В целом, как показывает анализ, у малых предприятий СМИ существует объективная потребность в поступлении дополнительных финансовых и иных ресурсов, ведь они подвержены воздействию большого числа разнообразных факторов внешней среды, основные из которых представлены в Таблице 2.13, которая представляет собой результат PEST – анализа предприятий СМИ, проводимого с привлечением специалистов из данной отрасли.

Таблица 2.13. PEST – анализ малых предприятий СМИ

№ п/п	Факторы внешней среды	Степень воздействия на бизнес-процесс	Вероятность изменения фактора
1.	<b>Политические факторы</b>		
1.1.	Роль заинтересованных групп в формировании повестки дня (лоббирование)	2	1
2.	<b>Экономические факторы</b>		

<sup>131</sup> Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2020. – 123 с.

2.1.	Уровень экономического развития страны	2	2
2.2.	Зависимость от государственного финансирования	3	2
2.3.	Привлечение дополнительных средств	3	3
2.4.	Уровень развития рынка рекламы	3	4
2.5.	Уровень развития рынка развлечений	2	2
3.	<b>Социально – культурные факторы</b>		
3.1.	Общественные настроения	2	2
3.2.	Количество свободного времени у потребителей	2	1
3.3.	Наличие наиболее полной информации о целевой аудитории	3	1
4.	<b>Технологические факторы</b>		
4.1.	Степень развития инноваций и технологий	3	1
4.2.	Уровень развития и проникновения сети Интернет и мобильных гаджетов	3	1

Как видно из Таблицы 2.13. самыми влиятельными и значимыми являются следующие факторы внешней среды: зависимость от государственного финансирования, привлечение дополнительных средств, уровень развития рынка рекламы, наличие наиболее полной информации о целевой аудитории, степень развития инноваций и технологий, уровень развития и проникновения сети Интернет и мобильных гаджетов. Среди них наибольшей вероятностью изменения обладают: привлечение дополнительных средств и уровень развития рынка рекламы. Таким образом, предприятия СМИ большой степени зависимы от государственного финансирования, нуждаются в привлечении дополнительных средств, что, в том числе, зависит от развития рынка рекламы – основного источника доходов СМИ. Также предприятиям СМИ необходимо

уделить особое внимание детальному исследованию своей целевой аудитории. На успешное функционирование и развитие СМИ также влияет их способность интегрироваться в процессы конвергенции медиа, поскольку тенденции последних лет указывают на усиление роли Интернета, мобильных гаджетов. Заключаем, что для малых предприятий печатных СМИ критически важным является достижение стратегических конкурентных преимуществ, позволяющих, в первую очередь, относительно стабильно в финансовом отношении чувствовать на рынке. Оценим, насколько по силам малым предприятиям СМИ справиться с вышеперечисленными задачами. Для этого было опрошено более десяти медиаменеджеров, в результате чего были выявлены сильные и слабые стороны, рыночные возможности и угрозы малых предприятий СМИ, которые следует учесть при выборе перспективных направлений и стратегических альтернатив их развития (Таблица 2.14.). Каждый вписанный в матрицу фактор проранжирован путем присвоения числовых значений:

1 – наименее значимый и маловероятный фактор

5 – важный и вероятный фактор

10 – наиболее значимый фактор с высокой вероятностью

Таблица 2.14. SWOT-матрица малых предприятий печатных СМИ.

Разработано автором.

Сильные стороны (Strengths)	Баллы	Слабые стороны (Weakness)	Баллы
1. Высокий уровень доверия к прессе	10	1. Большая загруженность, ведущая к многопрофильной работе	10
2. Имидж значимости (любое событие более значимо, если оно освещено в прессе)	10	2. Дефицит финансовых и иных ресурсов для развития	10
3. Преимущества в качестве рекламоносителя (пресса остается единственным медиаканалом, позволяющим затронуть рекламным	10	3. Высокая степень зависимости от ключевых и трудно заменимых лиц	10
		4. Недостаточная компетентность	

<p><b>сообщением все органы чувств)</b></p> <p>4. Сплоченный коллектив 5</p> <p>5. Оперативный режим управления 5</p> <p>6. Быстрая адаптация к внешним условиям 5</p> <p>7. Большая вероятность максимально эффективно использовать «скрытые возможности» как часть инновационного потенциала малого предприятия 5</p> <p>8. Качественный продукт 5</p>		<p><b>руководителей (в т.ч. нечеткое представление о сути стратегического менеджмента и его роли)</b></p> <p>5. <b>Сопrotивление изменениям со стороны сотрудников</b> 10</p> <p>6. <b>Отсутствие стратегии (в т.ч. практики планирования более, чем на год)</b> 10</p> <p>7. Дефицит квалифицированных кадров 5</p> <p>8. Небольшой стартовый капитал 5</p>	
<p><b>Возможности (Opportunities)</b></p>		<p><b>Угрозы (Threats)</b></p>	
<p>1. Рост рекламных поступлений как результат самопродвижения на рынке 10</p> <p>2. Обретение своей ниши на рынке через контент – политику 10</p> <p>3. Повышение лояльности рекламодателей (через мастер – классы, экскурсии, встречи, периодическое информирование о специальных возможностях, проектах, новых рубриках и т.д.) 10</p> <p>4. Повышение лояльности читателей (через социально значимые проекты) 10</p> <p>5. Повышение производительности труда посредством мотивации сотрудников 10</p> <p>6. Рост digital – доходов 10</p> <p>7. Рост до уровня среднего бизнеса 1</p> <p>8. Рост стоимости услуг, связанный с ограниченным предложением 1</p>		<p>1. Дефицит объектов розничного распространения печатной прессы 10</p> <p>2. Падение рейтинга и, как следствие, – угроза снижения доходов 5</p> <p>3. Появление аналогичных нишевых СМИ на рынке и, как следствие, – отток потребителей и рекламодателей 5</p> <p>4. Ухудшение общей экономической обстановки и, как следствие, – отток заказчиков и рекламодателей 5</p> <p>5. Усиление конкурентного давления со стороны прямых и непрямых (косвенных) конкурентов и, как следствие, – возможный демпинг на аналогичный продукт/ виды услуг с их стороны 5</p> <p>6. Отсутствие влиятельной поддержки 5</p> <p>7. Копирование бизнес – модели конкурентами 5</p> <p>8. Растущая популярность сетевых СМИ 5</p>	

Пункт «Большая вероятность максимально эффективно использовать «скрытые возможности» как часть инновационного потенциала организации»

имеет отношение именно к малым предприятиям, поскольку значительный дефицит ресурсов, в частности финансовых, побуждает энтузиастов к немедленному поиску способов нейтрализации проблем посредством стратегических новшеств/инноваций.

В результате SWOT – анализа следует констатировать, что ключевыми возможностями развития для малых предприятий СМИ являются эффективная контент – политика, продвижение продуктов и услуг. Главной угрозой является дефицит объектов розничного распространения печатной прессы. Таким образом, основное внимание необходимо уделить оптимизации процессов создания, распространения, продвижения содержания и услуг. При этом анализ обратной связи как читателей, так и рекламодателей (процесса потребления содержания и услуг) поможет выявить слабые места и оценить эффективность функционирования организации. Безусловно, работа с вышеперечисленными процессами должна носить стратегический характер. Необходимо отметить, что внедрение модели стратегического менеджмента на малом предприятии печатных СМИ позволит в значительной степени нивелировать выявленные в результате SWOT – анализа слабые стороны.

Вывод. Таким образом, как показал анализ, предпосылками и проблемами для модели стратегического управления малыми предприятиями печатных СМИ являются:

1. информационно – технический прогресс, провоцирующий изменение бизнес – моделей медиапредприятий, инициирующий процессы конвергенции, развитие новых медиа, усиливающий интерактивность, ускоряющий распространение и потребление содержания и, как следствие, ведет к росту неопределенности внешней среды и необходимости перестраивать работу предприятия
2. в целом продолжающееся с 2013 года сокращение рекламных доходов прессы (исключением являются журналы, распространяемые на борту самолета) побуждает к стратегическому осмыслению возможных

источников дохода, стратегической перестройке бизнес-модели печатного СМИ

3. уменьшение общего количества СМИ
4. рост конкуренции, поскольку СМИ потребляются в свободное время, как и индустрия развлечений, демонстрирующая бурное развитие
5. дефицит квалифицированных кадров на малых предприятиях СМИ
6. большая загруженность на малых предприятиях СМИ, ведущая к многопрофильной работе
7. дефицит финансовых и иных ресурсов для развития малых предприятий СМИ
8. высокая степень зависимости от ключевых и трудно заменимых лиц, имеющая место на малом предприятии СМИ
9. недостаточная компетентность руководителей малых предприятий СМИ (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 нивелировано посредством развития мотивации как части стратегии малого предприятия СМИ
12. необходимость оптимизации технологических процессов создания, распространения, продвижения и потребления содержания в стратегической перспективе

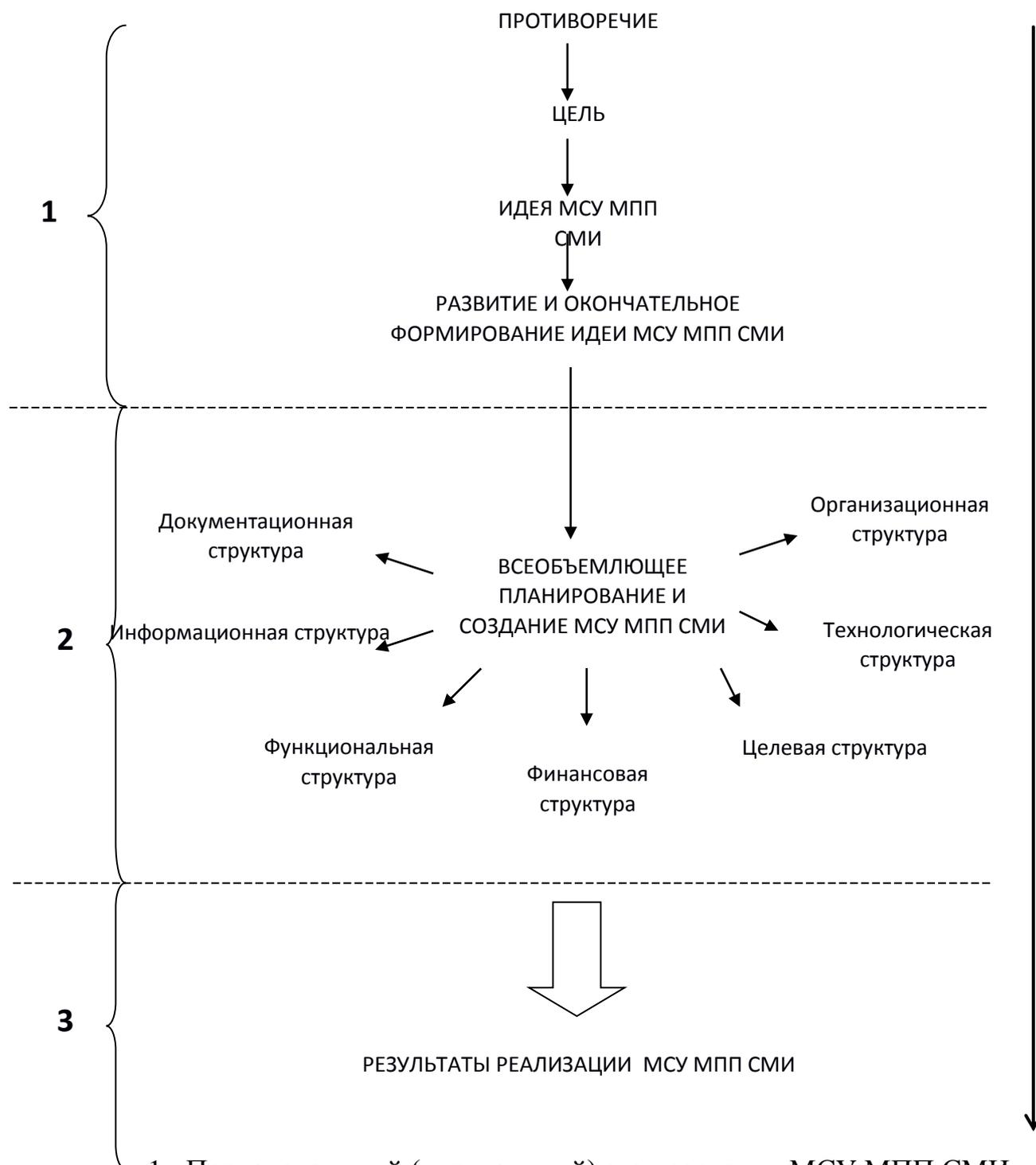
## **2.2. Модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ)**

При создании эффективной МСУ МПП СМИ необходимо учитывать специфику медиапредприятий, раскрытую в предыдущих параграфах. Разработанная модель должна будет органично встроиться в систему управления медиапредприятием, функционирующим по своей бизнес – концепции. В современных рыночных условиях практически вся пресса функционирует согласно одной бизнес – концепции, основанной на продаже рекламодателям доступа к своей аудитории. Эта бизнес – концепция затем детализируется с учетом типа СМИ, характера взаимоотношений с аудиторией и рекламодателями и т.д. На основе выявленных системообразующих параметров медиапредприятия и реализуется данная модель.

В целом обоснование необходимости разработки МСУ МПП СМИ содержится в логике её создания, которая изображена на Рисунке 2.2 Первоначальным импульсом всегда является противоречие. Даже когда речь идет о созидательном акте человека, предпосылкой его возникновения служит внутреннее побуждение или противоречие между настоящим состоянием и требуемым. Тогда мы говорим о реализации имеющегося потенциала. Противоречия, повлекшие за собой появление необходимости создания МСУ МПП СМИ, были выявлены в предыдущих параграфах настоящего исследования. Возникающее желание ликвидировать существующие противоречия являет собой процесс появления «цели».

Затем идёт поиск оптимального варианта ее достижения, с учетом имеющихся ресурсов. Таким образом, появляется идея МСУ МПП СМИ. Немаловажным является этап «Развитие и окончательное формирование идеи МСУ МПП СМИ». Поскольку всегда должно пройти определенное время

прежде, чем идея примет материальную форму (в виде документов). Её нужно «выносить».<sup>132</sup>



- 1- Первоначальный (виртуальный) этап создания МСУ МПП СМИ
- 2- Эмпирическое воплощение идеи МСУ МПП СМИ
- 3- Подведение итогов, синтезирование опыта

Рисунок 2.2. Этапы создания МСУ МПП СМИ. Разработано автором.

132 Шамина О. А. Организационно-экономический механизм управления: теоретические основы создания структуры .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://unecon.ru/vestnik-spbgeu/arhiv-zhurnala/2014/no-2-69-2014-seriya-ekonomika> (Дата обращения: 10.05.2017)

Второй этап «Эмпирическое воплощение идеи МСУ МПП СМИ» знаменует собой применение на практике разработанной модели. Полученный опыт внедрения анализируется, в том числе на предмет наличия в МСУ МПП СМИ несовершенств или наличия тех его составляющих, которые плохо резонируют с окружающей средой.

Структура МСУ МПП СМИ формируется как система взаимодействующих структур<sup>133</sup>:

1. организационной
2. финансовой
3. технологической
4. информационной
5. целевой
6. функциональной
7. документационной

**Организационная структура** является взаимосвязанной совокупностью структурных подразделений (отделов, секторов), образование которых основано на принципе разделения функций ими осуществляемых.

Ввиду того, что малые предприятия, как правило, располагают минимальным количеством сотрудников, предполагается, что функцию стратегического управления возьмет на себя руководитель, который должен обладать необходимыми компетенциями, либо стратегический менеджер.

---

<sup>133</sup> Субетто А.И. Система управления качеством в вузе (модель)// Материалы X симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика». – М.: Исследовательский центр [...], 2002. – 25 с., С. 16

**Функциональная структура** МСУ МПП СМИ – это структура всех его основных функций, а также «система отношений между ними»<sup>134</sup>. Функции управления в целом исследуются на протяжении нескольких последних десятков лет. Проведенное А.И. Субетто обобщение теоретических взглядов на перечень основных общих функций выявило 40 таких функций, самыми главными из них оказались следующие (по убыванию):

1. планирование
2. контроль
3. организация
4. координация
5. прогнозирование
6. учет
7. регулирование
8. активизация, стимулирования, мотивация
9. анализ
10. целеполагание и так далее

Не смотря на то, что при выявлении этих функций за основу бралось мнение тринадцати крупных ученых в сфере управления, функция «Целеполагание» оказалась только на десятом месте, а «Информационное обеспечение» – на тринадцатом. Как показывает анализ, любому осознанному действию, каковым является управление, всегда предшествует работа по определению цели этого воздействия (управления). Как было отмечено выше, базой управления, как процесса принятия решений, является информация, посредством которой управляющим воздействием производится обновление объекта управления. Таким образом, эти две функции необходимо переместить на высшие позиции.

---

<sup>134</sup> Субетто А.И. Системологические основы образовательных систем, Ч. 2.– М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.– 321 с., С. 47

Мы перечислили общие функции управления в целом, которые безусловно относятся к МСУ МПП СМИ. В рамках данного исследования нас также интересуют специализированные функции МСУ МПП СМИ. Используя методы аналогии и сопоставления, мы адаптировали результаты исследования А.И. Субетто<sup>135</sup> к разрабатываемой МСУ МПП СМИ. Таким образом, считаем необходимым закрепить за ней следующие основные функции (Таблица 2.15).

Таблица 2.15 Основные функции МСУ МПП СМИ

№ п/п	Наименование функции
1.	Функция стратегического управления
1.1.	Функция изучения объекта управления и внешней среды, ситуации управления
1.1.1.	Функция анализа и прогнозирования
1.1.2.	Функция оценки
1.1.3.	Функция информационного обеспечения (учета и отчетности)
1.2.	Функция выработки стратегии управления
1.2.1.	Функция формирования стратегических целей
1.2.2.	Функция планирования
1.2.3	Функция нормирования и стандартизации
1.3	Функция реализации стратегии
1.3.1	Функция мотивации

<sup>135</sup> Субетто А.И. Системологические основы образовательных систем, Ч. 2.– М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.– 321 с., С. 51-54

1.3.1.1	Функция материального поощрения сотрудников
1.3.1.2	Функция морального стимулирования сотрудников
1.3.1.3	Функция социального поощрения сотрудников
1.3.2	Функция координации и оперативного управления
1.3.2.1	Функция целевой координации (координации через цели)
1.3.2.2	Функция функциональной координации (координации через функции управления)
1.3.2.3	Функция координации через ограничения (ресурсы)
1.3.2.4	Функция оперативного управления (регулирования)
1.3.3	Функция обеспечения
1.3.3.1	Функция кадрового обеспечения
1.3.3.2	Функция технологического обеспечения
1.3.3.3	Функция материально – технического обеспечения
1.3.3.4	Функция организационного обеспечения
1.4	Функция контроля

Необходимо отметить, что медиапредприятие отличается крайне сложной организационно – функциональной структурой: очень высокой взаимозависимостью структурных подразделений; наличием творческой составляющей в работе масс – медиа, что в значительной степени затрудняет процесс моделирования. Не смотря на это работу СМИ можно описать с точки зрения технологического процесса.

**Технологическая структура** представляет собой структуру взаимосвязанных операций, преобразующих «входы системы» в ее

запланированные «выходы».<sup>136</sup> Главным технологическим процессом в разрабатываемой модели является процесс стратегического управления. При создании технологической структуры МСУ МПП СМИ автор брал за основу ранее разработанный алгоритм процесса управления. Технологическая структура отражает элементы остальных структур МСУ МПП СМИ и выглядит следующим образом (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 Технологическая структура МСУ МПП СМИ. Разработано автором.

<sup>136</sup> Субетто А.И. Информация, знания и информационные технологии в образовании: проблема качества как проблема сжатия информации. – М.: 2010. – 41 с.

На «входе» – информация о внешней и внутренней среде медиапредприятия, которая затем подвергается обработке. На основе полученных данных разрабатывается стратегия, система мероприятий (процедур), которые затем проводятся в структурных подразделениях.

По итогам этой работы отделами составляется отчетность, на основании которой менеджером делаются выводы об эффективности примененных мер, о том насколько изменилась внутренняя среда организации. Технологическая структура МСУ МПП СМИ должна иметь циклический вид, поскольку ее «выходы», представляющие собой отчетность, используются самой организацией.

### **Информационно – документационная структура.**

Ключевыми понятиями в МСУ МПП СМИ являются: модель и управление. В предыдущей главе мы определили, что «управление» представляет собой процесс обновления объекта управления посредством обмена информацией с управляющей системой. Также, управление включает в себя процесс принятия решения в условиях разной степени информированности о сложившейся ситуации. С точки зрения кибернетики «управление» есть информационный процесс (выдача командной информации). Таким образом, информационная структура является основой управления. Постараемся описать информационную структуру МСУ МПП СМИ, которая окажется тем более значимой, чем полнее мы раскроем саму ее суть.

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. Документационная структура – это система делопроизводства организации.

Информационные связи характеризуются следующими признаками, по:

1. источнику возникновения (внутренние, внешние)
2. направлению (вертикальные, горизонтальные)
3. периодичностью или частотой (периодические, единовременные)

4. видом носителя (материальные, виртуальные)

5. информационной ёмкостью отдельных сообщений (емкие, неемкие)

Содержание информационной структуры и свойства её информационных потоков зависят от цели создания и функционирования МСУ МПП СМИ.

Эффективная реализация информационных связей невозможна без предварительного их выявления, анализа и выбора. Данные процессы должны идти непрерывно, поскольку функционирование хозяйствующего субъекта предполагает возникновение потенциально вероятных связей, которые должны быть обнаружены и пропущены через механизм сравнения.

По мнению И.М. Сыроежина, Т.Г. Поповой, Ю.Н. Эйсснера, «то, какая часть потенциально реализуемых связей воспринимается в системе и включена в сознательный выбор, отражает такая системная характеристика, как управляемость».<sup>137</sup> При этом предполагается, что система является в той степени управляемой, в какой увеличивается информированность всех звеньев. Полагаем, любому звену системы нет необходимости постоянно увеличивать количество воспринимаемой информации, но иметь необходимую ее часть, а также получить ее своевременно и использовать в нужный момент. Ведь, в современном веке информационных технологий, когда огромное количество информации доступно массам, первостепенную роль для каждого начинает играть ее качество. А также, возможность из всего многообразия данных выбрать именно те, которые в конкретных обстоятельствах окажутся востребованными. Другими словами, исключить воздействие ненужной информации и, следовательно, воспрепятствовать увеличению количества бесполезных информационных связей, которые всегда имеют место. Бесполезные информационные связи – это те связи, которые, во-первых, не нужны организации. Во-вторых, представляются технологически реализуемыми и эффективными, однако практически, в существующих условиях, их реализация невозможна. Как было отмечено выше, такие связи

---

<sup>137</sup> Сыроежин И.М., Попова Т.Г., Эйсснер Ю.Н. Системный анализ экономической информации. Ленинград, 1978, 84 с., С. 14

имеют место всегда, более того, их существование в каком-то смысле необходимо, поскольку появление бесполезных информационных связей спровоцировано:

1. существующей возможностью человека творчески мыслить
2. неумением адекватно оценить ситуацию из-за недостатка опыта, который приобретается в результате попытки реализации этих связей

Показателем эффективности деятельности (М) лица, принимающего решение (ЛПР) является число от 0 до 1, получаемое в результате отношения связей, принесших положительный результат (Р) ко всем реализуемым связям (N). Чем больше число М, тем эффективней управление, наиболее полно выполнены функции, достигнуты поставленные цели.

$$M = P/N, \quad 0 \leq M \leq 1$$

Таким образом, звено будет являться управляемым настолько, насколько лицо, принимающее решение (ЛПР), во-первых, будет обладать данными о нём (о том зачем и как оно было создано, динамике развития, о нынешнем состоянии и возможных путях совершенствования). Во-вторых, обладать данными о методах и механизмах воздействия на звено для получения определённого результата. Причём главным является не само воздействие на объект или его отсутствие, а то когда, с помощью чего, в какой степени и зачем было осуществлено воздействие.

Фактически действующая информационная структура создаётся, в том числе каждым звеном (структурным подразделением, сотрудником), поскольку в нём также происходит процесс принятия решений, а, значит и выбор связей, их характера, срока действия. Все информационные связи подразделяются на (Рисунок 2.4):

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)

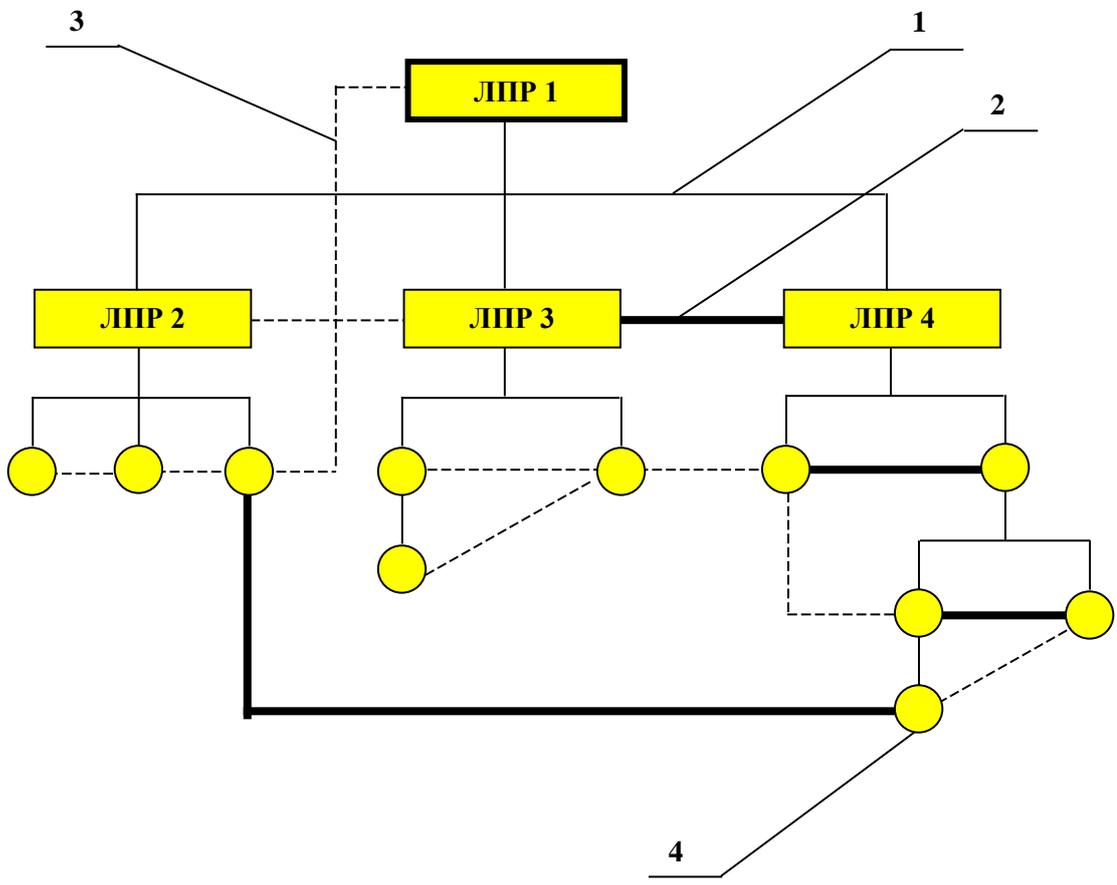


Рисунок 2.4 Пример запланированных (1), невостребованных (2) и индивидуальных (3) ИС между структурными подразделениями (4) и ЛПР; где ЛПР – лицо, принимающее решение. Разработано автором

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.

Информационная структура МСУ МПП СМИ имеет следующий вид (Рисунок 2.5)

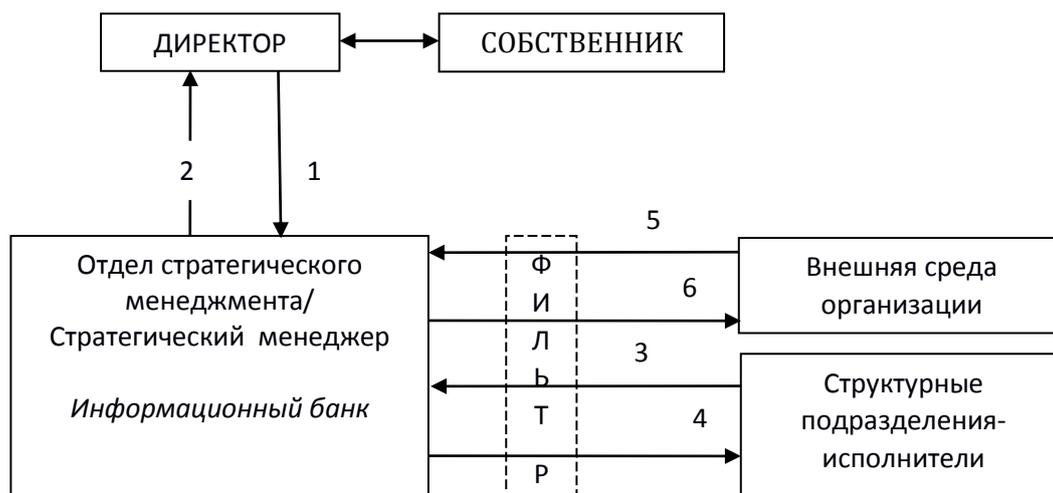


Рисунок 2.5 Информационная структура МСУ МПП СМИ. Разработано автором

На Рисунке 2.5 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 (особенность которой в нацеленности сотрудников на видении и достижении стратегических целей), представляющий собой процесс доведения до всех сотрудников утвержденной стратегии, плана работы, 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).

«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, ФГУП «ГТЦ «Останкино» 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.

### **Финансовая структура**

В современной науке нет единой точки зрения на понимание сути финансовой структуры. Каверина О.Д. под ней подразумевает «иерархическую систему центров финансовой ответственности (ЦФО), которым придается определенный статус». Статус мы определяем как степень ответственности ЦФО за достижение запланированных значений показателей. Фактически, финансовая структура создается на базе организационной структуры и является ее отображением в другом качестве. Следовательно, организационная и финансовая структуры сильно взаимосвязаны между собой. Пашигорева ГИ. определяет финансовую структуру как динамическую систему зон или центров ответственности. Хруцкий В.Е. представляет финансовую структуру как «набор бизнесов» и (или) других сфер финансовой ответственности, которые распределены между структурными подразделениями, выступающих в качестве объектов бюджетирования. С точки зрения управленческого учета финансовая структура организации есть совокупность центров финансового учета (ЦФУ). Таким образом, финансовая структура – это совокупность центров ответственности, выявленных в организационной структуре, имеющих определенный статус. Только с помощью финансовой структуры есть возможность установить финансовую ответственность руководителей, а значит, проконтролировать доходы и расходы всего, закрепленного за ним, структурного подразделения, то есть центра ответственности (ЦО).

Заключаем, что ЦО – это структурное подразделение или отдел организации с финансовой ответственностью. Его признаками являются:

1. ЦО обладает ресурсами
2. за ним закреплено выполнение определенных функций
3. руководитель ЦО имеет определенные полномочия
4. самостоятельно принимает управленческие решения в пределах своей компетенции
5. вместе с ЦО несет ответственность за качество выполнения работы по установленным показателям
6. предоставляет отчетную документацию

**Целевая структура** – это фактически дерево целей организации (взаимодействие всех целевых систем организации). Структура модели в системе менеджмента организации должна:

1. соответствовать функциональной структуре организации, уровню многообразия его видов деятельности
2. технологической структуре основных видов деятельности
3. требованиям внешней среды
4. быть адекватной по отношению к сложившимся административным и функциональным связям организационной структуры организации

Заключаем, что она должна быть адаптирована к конкретной организации.

Таким образом, во-первых, стратегическая модель должна представлять собой совокупность взаимодействующих структур: организационной, финансовой, технологической, информационной, целевой, функциональной, документационной. Во-вторых, оптимальная современная модель стратегического управления с одной стороны должна сочетать в себе идеальный баланс между соблюдением фундаментальных принципов её построения и обладанием достаточной приспособляемостью по отношению к динамичной, сложной окружающей среде. С другой стороны, она должна быть адресной, разработанной для конкретного предприятия (или группы предприятий со схожими характеристиками), с учетом его особенностей. (Рисунок 2.6)

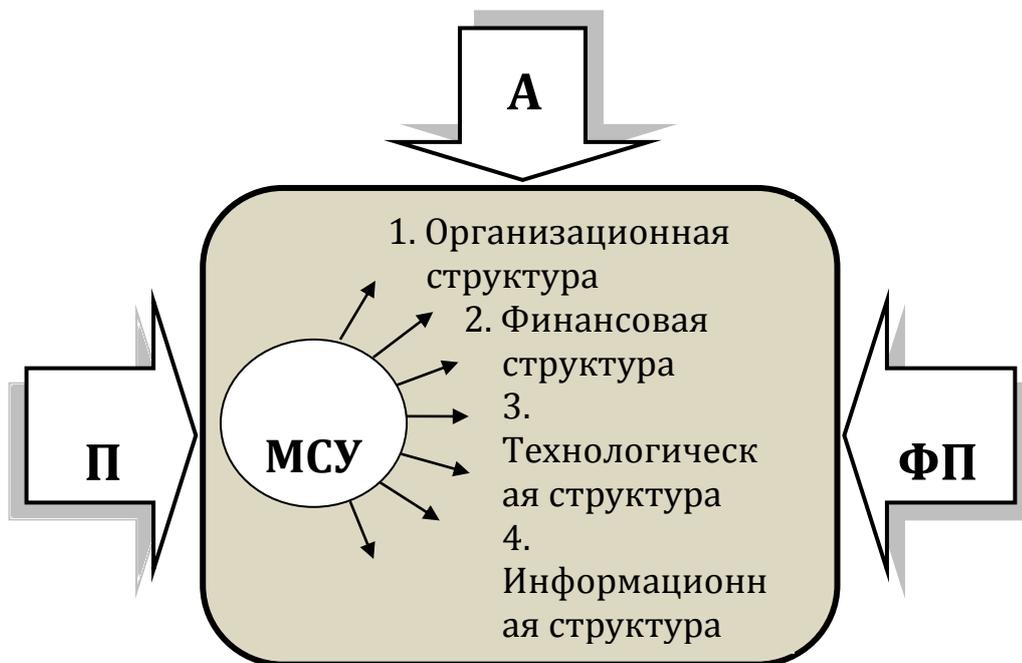


Рисунок 2.6. Система требований к стратегическим моделям (разработано автором), где:

МСУ – Модель стратегического управления;

АМ – адресность модели (для конкретного предприятия или группы предприятий со схожими характеристиками, с учетом их особенностей);

П – обладание достаточной приспособляемостью по отношению к динамичной, сложной окружающей среде;

ФПП – соблюдение фундаментальных принципов построения модели стратегического управления.

Дробление объекта на части и их изучение, другими словами, – анализ, это принятый в науке способ познания. Мы проанализировали структуры МСУ МПП СМИ и должны отметить, что каждая из них является только аспектом существования и функционирования самой МСУ МПП СМИ, концептуальная модель которого представлена на Рисунке 2.7.

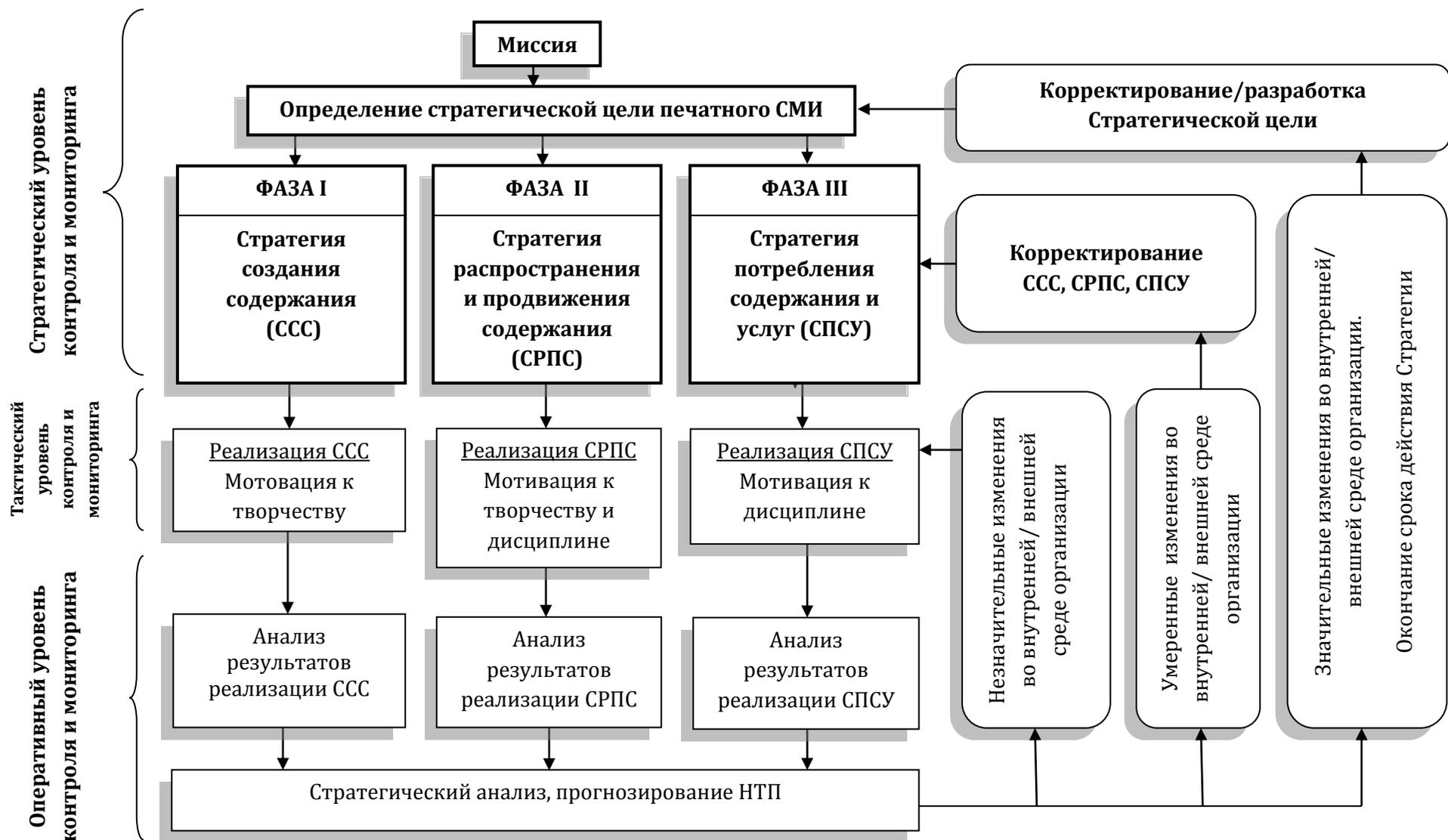


Рисунок 2.7. Концептуальная модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ). Разработано автором.

Стратегическое управление в модели МСУ МПП СМИ проходит три стадии – так называемые фазы:

- ✓ фаза I «Стратегия создания содержания» (ССС),
- ✓ фаза II «Стратегия распространения и продвижения содержания» (СРПС)
- ✓ фаза III «Стратегия потребления содержания и услуг» (СПСУ)

На указанных фазах протекают процессы разработки функциональных стратегий, их реализации, анализа результатов реализации. Более подробно фазы будут рассмотрены ниже.

Особенностью представленной модели является отведение особой роли процессу прогнозирования научно – технического прогресса (НТП), поскольку развитие медиаотрасли напрямую связано с уровнем его развития. Соответственно, в МСУ МПП СМИ прогнозирование НТП выделено в отдельный блок, как и стратегический анализ. На основании данных стратегического анализа и прогноза развития НТП делаются выводы о степени изменения внутренней и внешней среды: незначительные, умеренные, значительные, что является основанием для проведения соответствующих корректирующих воздействий. При незначительных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации элементы МСУ МПП СМИ остаются неизменными. При умеренных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации элементы МСУ МПП СМИ должно происходить соответствующее корректирование СССР, СРПС, СПС. При значительных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации, либо при окончании срока действия стратегии следует корректирование, либо разработка стратегической цели. Градация изменений по видам и, соответственно, вытекающие из них рекомендованные действия экономят временные и иные ресурсы, поскольку отсутствует необходимость

в постоянном пересмотре стратегической цели и стратегий без соответствующих на то оснований. Таким образом, цикл в МСУ МПП СМИ замыкается, далее снова наступает этап работы с тремя фазами МСУ МПП СМИ.

Как показал анализ научной литературы, как правило, контроль рассматривается как этап процесса стратегического управления. Однако, по нашему мнению, контроль должен осуществляться в течение всего процесса стратегического управления, поэтому в модели обозначены только его уровни: стратегический, тактический, оперативный, отражающие рекомендованную периодичность его осуществления.

Разработка ССС (Фаза I) представляет собой процесс, включающий пять этапов (Рисунок 2.8). На первом из которых происходит SWOT – анализ, включающий анализ качества контента (на предмет соответствия утвержденным в данном печатном СМИ стандартам), технологических процессов его создания (на предмет возможности их оптимизации), системы мотивации сотрудников в части создания содержания, контент – анализ конкурентов.

На втором этапе определяются цели и задачи ССС, основными из которых являются: выделение целевой аудитории печатного СМИ; определение тематики, специализации, объема, периодичности, содержательного уровня публикаций, художественного оформления. Рекомендуются также в качестве целей определить:

- введение (ежедневного) планирования выхода материала (с указанием конкретного времени), что позволит оптимизировать работу главного редактора и дисциплинировать журналистов
- сайт и социальные сети как самостоятельные коммерческие проекты. Они требуют несколько иного подхода: своей контент – политики, стиля ведения социальных сетей
- повышение мотивированности сотрудников к творчеству через создание необходимых для работы условий

Завершающим элементом второго этапа является выбор ключевых показателей эффективности, характеризующих степень достижения целей ССС.

Третий этап Фазы I (Рисунок 2.8) представляет собой план мероприятий, необходимых для достижения цели и задач ССС с указанием сроков их реализации, ответственных лиц, предполагаемого результата и необходимых ресурсов.

Четвертый этап Фазы I – информация о необходимом финансовом и ресурсном обеспечении ССС.

Пятый этап Фазы I – Мониторинг и контроль реализации ССС. Осуществляется главным редактором (тактический контроль (Рисунок 2.8), отражающим в виде отчета промежуточные и конечные результаты выполнения плана мероприятий третьего этапа Фазы I. Стратегический менеджер в свою очередь производит стратегический и оперативный контроль, и мониторинг, является консультантом по вопросам стратегического менеджмента для главного редактора.

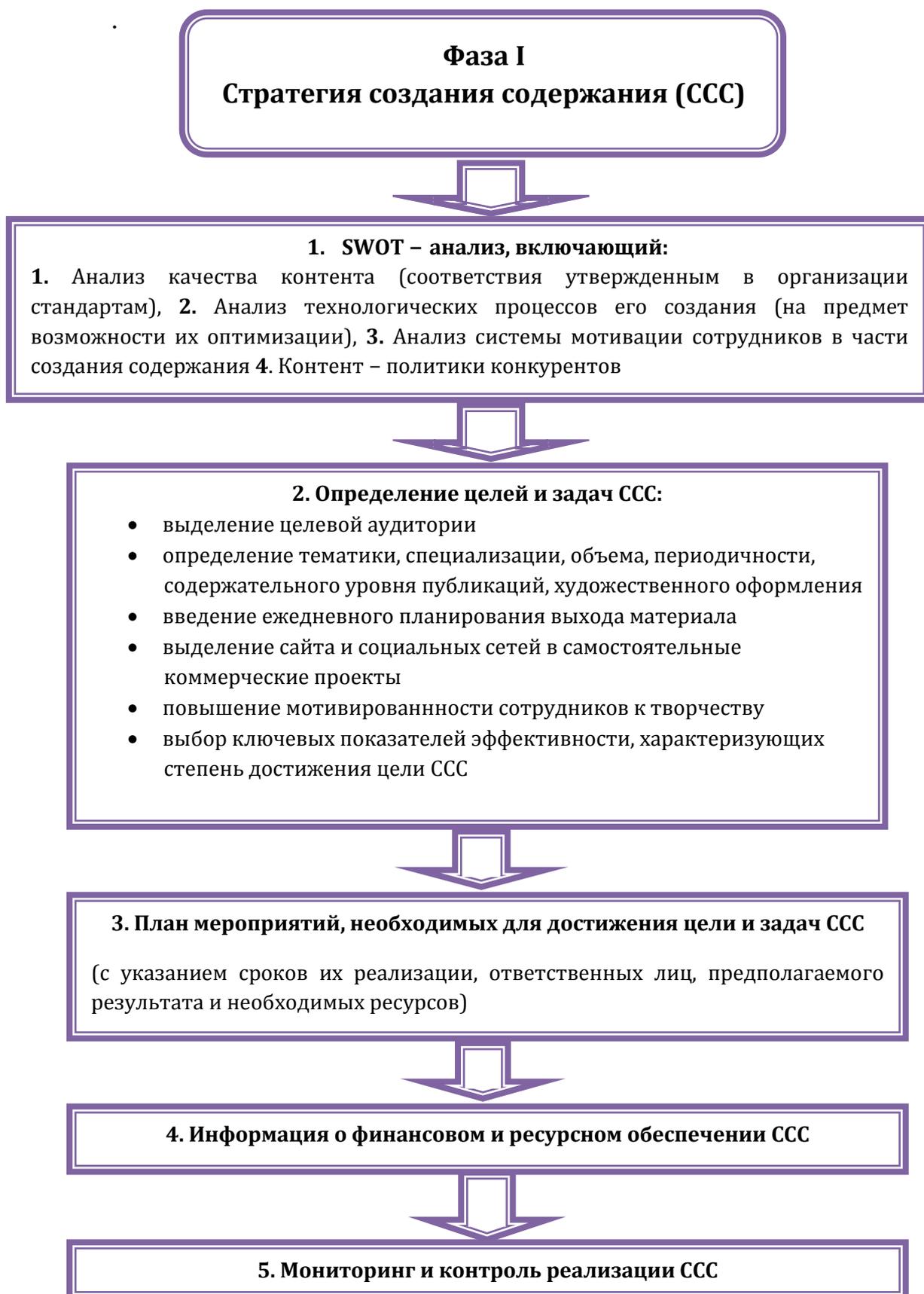


Рисунок 2.8. Функционально – целевая структура Фазы I в рамках МСУ МПП СМИ. Разработано автором.

Разработка СРПС (Фаза II) представляет собой процесс, включающий также пять этапов (Рисунок 2.9). На первом из которых происходит SWOT – анализ, включающий внутренний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания, системы мотивации сотрудников в части распространения и продвижения, а также внешний анализ средств и способов распространения и продвижения содержания, используемых конкурентами.



Рисунок 2.9. Функционально – целевая структура Фазы II в рамках МСУ  
МПП СМИ. Разработано автором.

При внутреннем анализе средств и способов распространения содержания необходимо ответить на вопрос каким образом:

1. распространяется печатная и электронная продукция, какой из способов приносит больший доход, какой нерентабелен? какие способы распространения продукции используют конкуренты? какие современные технологии в данном направлении целесообразно внедрить?
2. оказываются услуги по продаже рекламного места в печатном СМИ и возможности оптимизации работы? Например, некоторые СМИ перешли от продажи рекламных макетов («квадратиков») к продаже больших рекламных текстов; вместо скидоч рекламодателям более выгодным оказался переход на бонусы – различные поощрения
3. печатное СМИ само себя продвигает? По мнению экспертов, для малых предприятий это критически важно.<sup>138</sup> С этой целью желательно введение в штатное расписание должности специалиста по рекламе и связям с общественностью.

На втором этапе Фазы II происходит определение целей и задач СРПС в области связей с общественностью, рекламы, продаж (Рисунок 2.10).

---

<sup>138</sup> 7 шагов к успеху: универсальная стратегия развития газеты.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://anri-media.ru/news/item5398-7-shagov-k-uspekhu-universkalnaya-strategiya-razvitiya-gazety/> (Дата обращения: 28.12.2019)

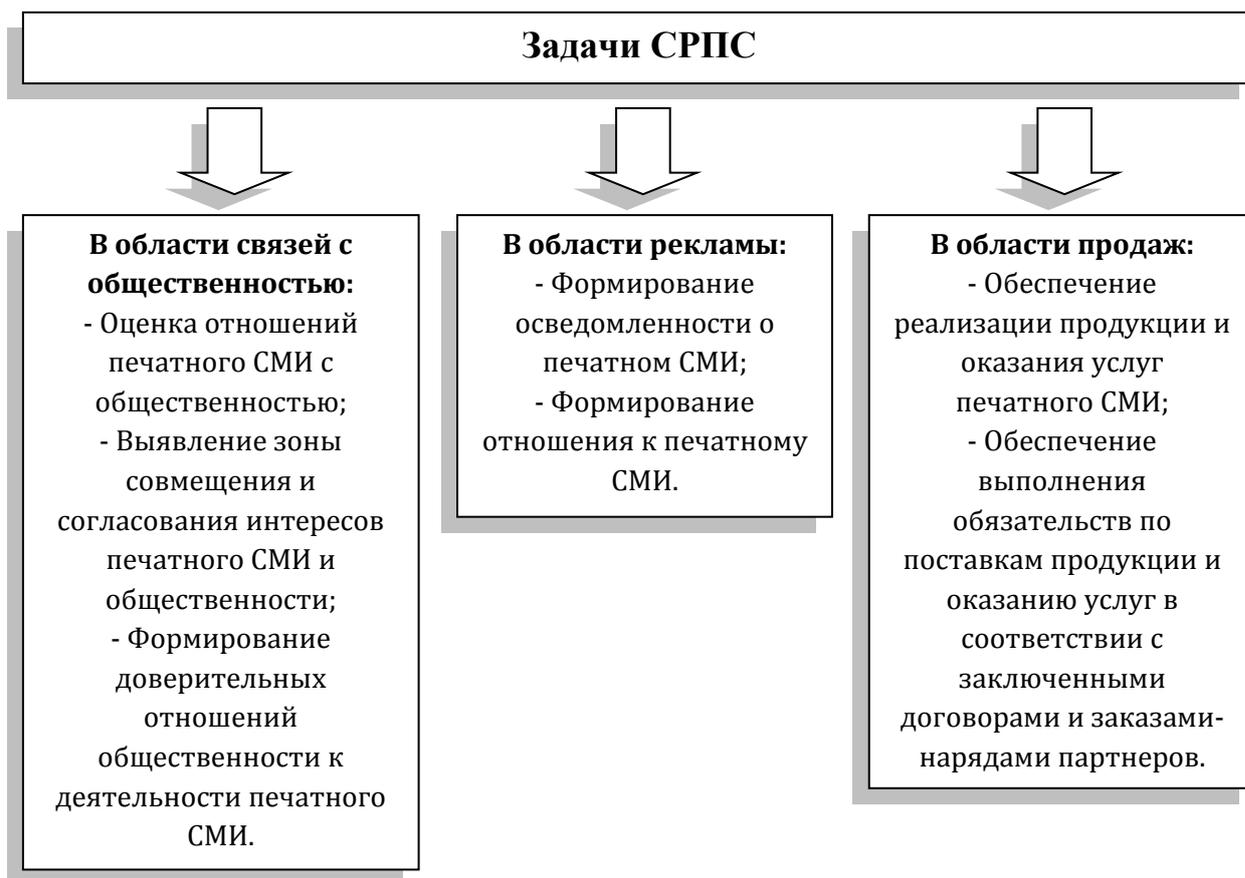


Рисунок 2.10. Задачи СРПС в области связей с общественностью, рекламы, продаж в рамках МСУ МПП СМИ. Разработано автором.

Этапы третий, четвертый, пятый 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. Маркетинговые исследования показывают, что для компании привлечение одного нового потребителя обходится примерно в пять раз дороже, чем затраты на удержание недовольного клиента<sup>139</sup>; большинство компаний уделяют 95% времени на улучшение услуги и только 5% времени на

<sup>139</sup> Bateson J., Hoffman D. (1999). Managing Services Marketing: Text and Readings. The Dryden Press, Fort Worth, TX.

исследование причин недовольства клиентов<sup>140</sup>; чтобы выпустить из памяти одно негативное впечатление от обслуживания в компании нужно взамен получить 12 положительных впечатлений<sup>141142</sup>, один недовольный потребитель рассказывает о своем негативном опыте потребления конкретной услугой в среднем десяти потенциальным клиентам<sup>143</sup>, что особенно актуализирует важность процесса работы с обратной связью. Автор применительно к печатным СМИ выделяет два вида обратной связи:

1. обратная связь – «требование», когда потребитель намерен добиться от печатного СМИ определенных действий в ответ на его запрос, то есть требование (принести публичные извинения за статью, разобраться в ситуации ввиду ненадлежащего исполнения обязательств по договору об оказании услуг по предоставлению рекламного места в газете, выказывание со стороны партнера издания предложения о поощрении сотрудника печатного СМИ в связи с чрезвычайной удовлетворенностью его работой)
2. обратная связь – «мнение», когда потребитель выражает некоторую позицию без намерения получить ответную реакцию со стороны представителей печатного СМИ (например, комментарий под публикацией на сайте)

Оба вида обратной связи в свою очередь подразделяются на положительную и негативную. Особое внимание необходимо уделить негативным «требованиям» как наиболее яркому проявлению неудовлетворенности продуктом или услугой, то есть произвести некий

---

<sup>140</sup> Bateson J., Hoffman, D. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*. The Dryden Press, Fort Worth, TX.

<sup>141</sup> Johnston W. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, Iss. 1, pp. 118-127.

<sup>142</sup> Goodman J. (1989). The nature of customer satisfaction. *Quality progress*. Vol. 22, No. 2, pp. 37-40.

<sup>143</sup> Стратегии управления жалобами клиентов с сфере услуг .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.hse.ru/data/2013/03/04/1302316395/MU\\_4\\_2012\\_Novatorov.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/03/04/1302316395/MU_4_2012_Novatorov.pdf)(Дата обращения: 28.12.2019)

набор действий по воссозданию стандартов обслуживания, качества продукта. Другими словами, применить одну из стратегий восстановления услуги. По уровню эффективности маркетологи Дж. Бейтсон и Д. Хоффман выделяют несколько таких стратегий. (Таблица 2.16)

Таблица 2.16. Стратегии восстановления услуги и их эффективность<sup>144</sup>

<b>Стратегии восстановления услуги</b>	<b>Эффективность стратегии, баллы</b>	<b>Удержание клиента, %</b>
Бесплатная услуга	8,05	89
Скидка	7,75	87,5
Купон	7	80
Вмешательство менеджера	7	88,8
Повторение услуги	6,35	80,2
Коррекция услуги	5,14	80
Извинения	3,72	71,4
Никаких действий	1,71	51,3

Закключаем, что во-первых, обратная связь, в частности негативные ее проявления (жалобы), является неотъемлемым элементом процесса развития организации, поскольку позволяют выявить недочеты в обслуживании, иные изъяны. Во-вторых, у контактного персонала организации должны быть инструкции по работе с обратной связью, а также видение желаемого результата такой работы в перспективе – Стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ). (Рисунок 2.11)

Разработка СПСУ состоит из пяти этапов, на первом из которых производится SWOT – анализ внешней и внутренней среды:

<sup>144</sup> Bateson J., Hoffman D. (1999). Managing Services Marketing: Text and Readings. The Dryden Press, Fort Worth, TX.

- ✓ внутренний анализ обратной связи (поступивших обращений) за анализируемый период с выявлением и классификацией причин неудовлетворенности
- ✓ внешний анализ обратной связи конкурентов, находящейся в открытом доступе (сайты и социальные сети конкурентов)

Второй этап знаменуется процессом целеполагания. К целям СПСУ мы относим:

- ✓ увеличение скорости нейтрализации негативных впечатлений потребителей
- ✓ уменьшение количества причин недовольства
- ✓ повышение уровня компетентности контактного персонала в части работы жалобами
- ✓ повышение мотивации к компетентной и своевременной нейтрализации негативных впечатлений потребителей

Этапы третий, четвертый, пятый Фазы III – аналогичны соответствующим этапам Фаз I и II.



Рисунок 2.11. Функционально – целевая структура Фазы III «Стратегия потребления содержания и услуг». Разработано автором.

На вышеописанных фазах в рамках МСУ МПП СМИ происходят процессы разработки стратегий, их реализации и анализа результатов реализации. Разработка стратегий должна осуществляться стратегическим менеджером при содействии топ – менеджеров, включая главного редактора, а также начальника отдела связей с общественностью, рекламы и продаж (ОСОРП). Реализуются стратегии, безусловно, сотрудниками редакции и ОСОРП (Рисунок 2.12), причем редакция печатного СМИ отвечает за реализацию ССС и за работу с обратной связью от читателей; а ОСОРП – за реализацию СРПС и работу с обратной связью от рекламодателей и партнеров.

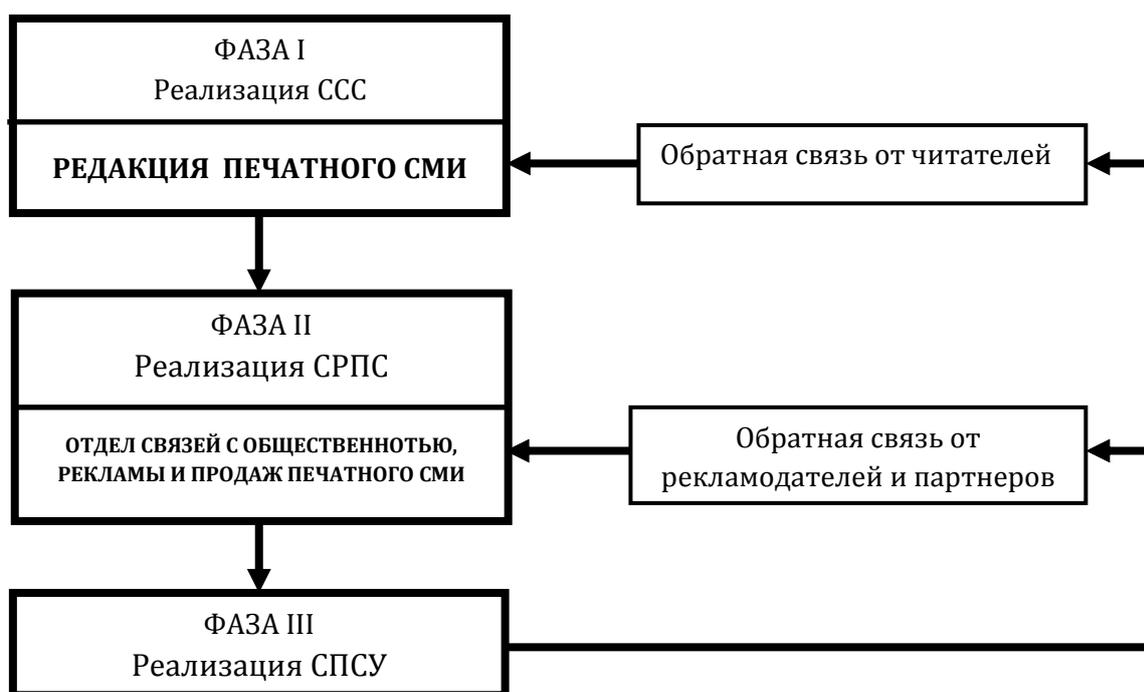


Рисунок 2.12. Организационная структура процессов реализации стратегий создания содержания (ССС), распространения и продвижения содержания (СРПС), потребления содержания и услуг (СПСУ) в рамках МСУ МПП СМИ. Разработано автором.

Вывод. Во-первых, структура МСУ МПП СМИ формируется как система взаимодействующих структур: организационной, финансовой,

технологической, информационной, целевой, функциональной, документационной.

Во-вторых, вышеперечисленные основные особенности малого предприятия печатных СМИ как объекта стратегического управления нашли свое отражение в предложенной концептуальной МСУ МПП СМИ, в которой производственная стратегия предприятия представлена в виде трех стратегий – фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания, стратегия распространения и продвижения содержания, стратегия потребления содержания и услуг. 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.

Эффективное функционирование разработанной модели напрямую зависит от качественного выполнения всех запланированных мероприятий, что является результатом заинтересованности сотрудников. Рассмотрим, каким образом целесообразно вовлекать их в процесс реализации стратегии.

### **2.3. Вовлечение сотрудников в процесс реализации стратегии через мотивацию в рамках кадровой стратегии**

Внедрение МСУ МПП СМИ в организации сопряжено с необходимостью со стороны непосредственных исполнителей, во-первых, понимания надобности происходящих соответствующих изменений в функционировании организации, во-вторых, сути этих изменений, в-третьих, появления намерения реализовать предусмотренные стратегическим планом мероприятия, что потребует дополнительных усилий. Соответственно, у сотрудника должна быть мотивация к вовлечению в процесс реализации стратегии, которую необходимо предусмотреть в рамках системы мотивации кадровой стратегии. Эффективная система мотивации способствует улучшению психологического климата в коллективе, повышению лояльности сотрудников, повышению производительности труда, снижению показателей текучки кадров, способствует раскрытию творческого потенциала сотрудников.<sup>145</sup>

Проблема мотивации учеными исследуется на протяжении десятков последних лет. Однако человечество всегда интуитивно чувствовало, что существует возможность оказания определенного воздействия на человека, с помощью которого произойдут изменения в его поведении, возрастет эффективность его работы. В первую очередь использовались силовые методы влияния, акцент делался на увеличение страха последствий неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязанностей. Затем создавались идеалы хорошей жизни, всеобщего блага, единения между людьми. Человек, ощущая себя частью большого организма – организации, захотел сделать все возможное для ее процветания.

Проанализируем то, каким образом исследователи истолковывают понятие мотивации. Дж. Иванцевич, А.А Лобанов определяют мотивацию

---

<sup>145</sup> Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с., С.40-41

как совокупность причин, побуждающих человека действовать тем или иным целенаправленным образом.<sup>146</sup>

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури утверждают, что мотивация есть процесс побуждения себя и других к достижению поставленной цели.<sup>147</sup>

Есть точка зрения, согласно которой мотивация есть стремление:

- удовлетворить свои потребности (Травин В.В, Дятлов В.А.)<sup>148</sup>
- совершить то или иное действие (Шрёдер Г.)<sup>149</sup>

По мнению Г. Дж. Болта, мотивация – это определение того, как добиться максимальной отдачи от подчиненных через понимание их ценностей, желаний, причин их плохой или хорошей работы, и использование этой информации для определения системы способов побуждения сотрудников к достижению наивысшего уровня производительности.<sup>150</sup>

И.А. Баткаева рассматривает мотивацию как процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.<sup>151</sup> О.С. Виханский и А.И. Наумов придерживаются похожей точки зрения. По их мнению, мотивация есть совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к целенаправленной деятельности.<sup>152</sup>

Г.В. Шнеерова определяет мотивацию как процесс создания индивидууму стимулов для достижения поставленных перед ним целей.

---

<sup>146</sup> Иванцевич Дж. , Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.– М.: Дело, 1993. С.30

<sup>147</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента .– М.: Дело, 1992. С. 360.

<sup>148</sup> Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.– М.: Дело, 1995. С.98

<sup>149</sup> Шрёдер Г. Руководить сообразно ситуации.– М.: Интерэксперт, 1994. С.56.

<sup>150</sup> Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ.– М.: Экономика, 1991. С.137.

<sup>151</sup> Управление персоналом в организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.– М.: ИНФРА–М, 1997. С. 367.

<sup>152</sup> Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник– М.: Фирма Гардарика, 1996. С. 99–101.

В рамках исследования, для предприятий медиаиндустрии наиболее подходящим является определение, принятое в психологии, согласно которому мотивация есть совокупность внешних и внутренних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект, на который эта активность направлена, являясь осознаваемой или не осознаваемой.<sup>153</sup>

В данном исследовании под мотивацией мы будем понимать совокупность инструментов, используемых для стимулирования деятельности персонала на достижение запланированных целей. Другими словами, это процесс фиксирования дефицита того, что представляет собой ценность для конкретного сотрудника или коллектива, и предоставления конкретных путей его восполнения. В свою очередь стимул – это, прежде всего, внешняя побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении какого-либо действия кем-либо.<sup>154</sup> Система мотивации – совокупность всех инструментов, используемых для стимулирования деятельности персонала на достижение запланированных целей.

Существует много разнообразных методов стимулирования персонала. Выбор методов зависит от:

- функционирующей системы управления
- особенностей организации
- наличия/отсутствия системы стимулирования труда и так далее

В нашем случае выбор методов определяется в значительной степени тем о какой фазе производственного цикла идет речь. Классическая классификация методов является одной из наиболее распространенных,<sup>155</sup> основывается на мотивационной ориентации<sup>156</sup> и предусматривает: организационно – административные, экономические и социально – психологические методы стимулирования персонала.

---

<sup>153</sup> Психология. Словарь/ Под общ. Ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского– М.: Политиздат, 1990. С. 219.

<sup>154</sup> Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь/ сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. 104 с.

<sup>155</sup> Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации – М, 1999.- 231с., с. 41-45

<sup>156</sup> Радугин А.А., «Основы менеджмента», М.: «ЦЕНТР», 1998 г., с.40

Организационно – административные методы основаны на безусловном авторитете власти. Практикуется безукоризненное подчинение закону, правопорядку, старшему по должности. Используют директивные указания, возможно применение принудительных мер. Данные методы включают в себя планирование, нормирование, директивность, распорядительство, инструктаж, контроль. Эта группа методов менее эффективна для применения в творческих коллективах, где отсутствует четкое разграничение полномочий и обязанностей.

Экономические методы мотивации предполагают материальное вознаграждение за результат работы, а также применение санкций также материального характера за ненадлежащее исполнение обязанностей.

Социально – психологические методы предполагают воздействие на моральные, эстетические, религиозные и иные интересы людей.<sup>157 158 159</sup>

Процесс применения выше описанных методов представляет собой цикл мотивационного процесса, стадии которого, где субъектом является работодатель, а объектом сотрудник (как правило, упомянутый цикл рассматривается с точки зрения исключительно объекта управления) целесообразно условно разделить на шесть этапов (Рисунок 2.13):

1. обнаружение/создание потребности
2. предоставление возможностей для её удовлетворения
3. фиксирование выбора на конкретной возможности
4. мониторинг и оценка качества реализации конкретных компетенций
5. предоставление соответствующего вознаграждения
6. фиксирование степени удовлетворения потребности

---

<sup>157</sup> Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации – М, 1999.- 231с, с 43

<sup>158</sup> Методы стимулирования персонала.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6810675/page:3/>(Дата обращения: 10.05.2017)

<sup>159</sup> Методы мотивации персонала.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flcs-813-1.html>(Дата обращения: 10.05.2017)

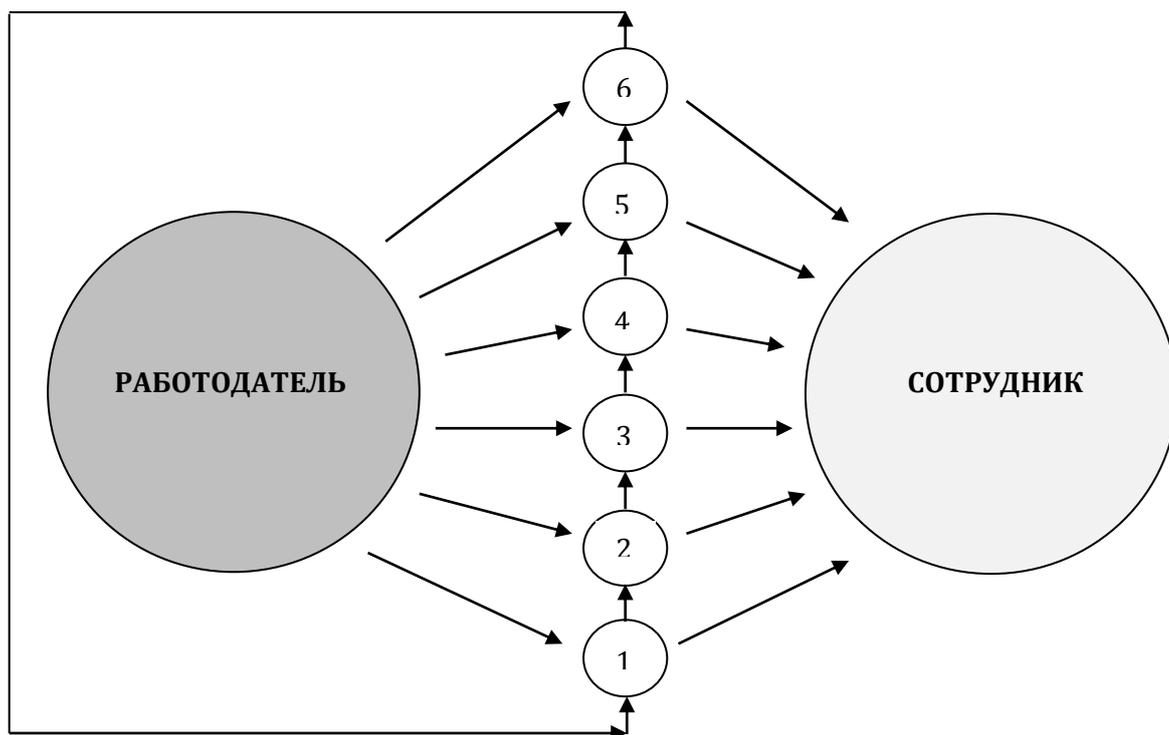


Рисунок 2.13. Цикл мотивационного процесса. Разработано автором.

На первом этапе происходит процесс выявления потребностей сотрудника (через анкетирование, опрос) и/или создания потребности. Создание потребности, например, посредством приобщения к ценностям компании и, следовательно, достижения большего эмоционального вовлечения в процессе реализации профессиональных компетенций в контексте функционирования всей организации. Сами потребности подразделяются на физиологические, касающиеся комфортных условий функционирования непосредственно тела, а именно потребность в пище, жилье. А также психологические, связанные, во-первых, с комфортными условиями труда (включая психологический климат), во-вторых, с видением желаемого будущего в разрезе самореализации. Потребности разнятся, в том

числе, в зависимости от того, о каком поколении идет речь, что находит свое отражение в теории поколений. Согласно этой теории, каждое поколение имеет свои отличия, в том числе и в мотивах. Например, поколение, родившееся в 2000-х годах хотят быть максимально вовлечены в рабочий процесс (работа должна быть увлекательной), эффекта большего вовлечения в ситуации, когда мы имеем дело с молодежью можно добиться через использование новых технологий. Например, использование облачных технологий, которые позволяют оперативно обмениваться файлами, или организация обратной связи в режиме реального времени.

Процесс выявления потребностей сотрудника может сводиться к также к определению его мотивационного типа:<sup>160</sup>

- сотрудник с мотивационным типом «Я» ориентирован только на личную выгоду
- сотрудник с мотивационным типом «Ты» концентрирует внимание на том, как его оценивают окружающие. Для него исключительно важен трудовой коллектив и организационная культура
- сотрудник с мотивационным типом «Дело» «болеет душой» за дело, которым он занимается. Он нацелен на видение результатов своей работы

В результате выявления мотивационного типа возникает возможность более эффективного взаимодействия с сотрудником. Например, через вербальное воздействие в рабочем процессе.

На втором этапе цикла мотивационного процесса предоставляется перечень конкретных путей удовлетворения потребностей с акцентом на привлекательные перспективы работы данного сотрудника в организации. Третий этап знаменуется констатацией степени востребованности той или иной возможности (путей удовлетворения потребностей). На четвертом этапе происходит мониторинг эффективности работы сотрудника и оценка

---

<sup>160</sup> Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с., С.40-41

качества реализации востребованных компетенций. В соответствии с результатами работы происходит вознаграждение сотрудника (пятый этап). Наконец, необходимо зафиксировать степень удовлетворения потребности сотрудника посредством, например, опять же анкетирования или опроса. Отметим, что потребности с течением времени могут меняться, этим, в том числе, обусловлена цикличность процесса мотивации.

Цикл мотивационного процесса по времени имеет краткосрочный характер, что обусловлено необходимостью ежемесячно выплачивать заработную плату. Однако, как отмечает Баженов С.В., «управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации должно исходить из долгосрочных и краткосрочных перспектив сотрудничества работодателя и работника».<sup>161</sup>

Самая главная задача системы мотивации – сделать так, чтобы сотрудники считали цели и ценности организации своими целями и ценностями. Здесь нам необходимо обратиться к базовой стратегии развития организации, включающей миссию, цели. В рамках нашего исследования система мотивации является частью кадровой стратегии, включающей способы ее обнаружения или создания, укрепления и развития (Рисунок 2.14).

Система мотивации с одной стороны позволяет работодателю максимально эффективно использовать кадровые ресурсы, с другой стороны, позволяет выделить потенциальным сотрудником те преимущества организации, которые отличают ее от других на рынке и вызывают желание трудиться именно в ней.<sup>162</sup> Система мотивации является частью кадровой стратегии организации.

---

<sup>161</sup> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.- [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-1/viewer> (Дата обращения: 20.06.2020)

<sup>162</sup> Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с., С.40-41



Рисунок 2.14. Мотивация в системе стратегий малого предприятия печатных СМИ. Разработано автором.

Кадровая стратегия представляет собой концепцию управления человеческим ресурсом (капиталом) организации, то есть его формированием, использованием и развитием,<sup>163</sup> является производной от базовой стратегии организации. Процессы формирования и реализации кадровой стратегии соотносятся с аналогичными процессами базовой стратегии, конкретизируя и развивая ее положения, относящиеся к сфере управления персоналом, с целью нахождения оптимального баланса между требуемым численным составом, компетентностью трудовых ресурсов и возможностями материального/нематериального их поощрения со стороны организации. Циклический процесс разработки кадровой стратегии следует условно разделить на пять этапов. (Рисунок 2.15)

<sup>163</sup> Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Издательство «Финпресс», 2004.- 288 с., С. 56

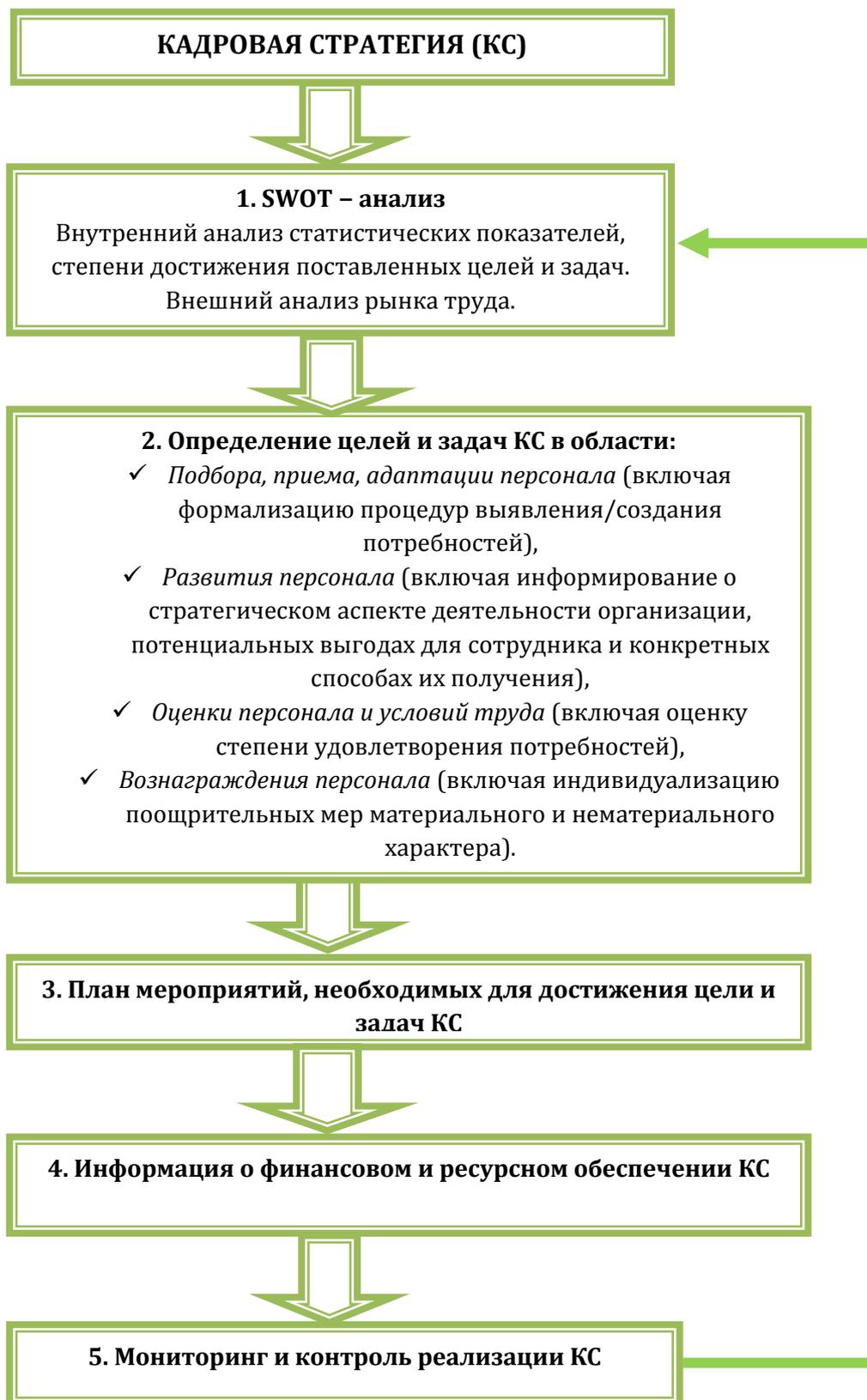


Рисунок 2.15. Этапы разработки кадровой стратегии организации.

Разработано автором.

Кадровая стратегия, как отмечалось выше, разрабатывается в соответствии с базовой стратегией организации, а именно, в соответствии с миссией, стратегическими целями и задачами, отраженными в ней. Миссия организации должна конкретизироваться до функционального уровня стратегического управления кадрами и отражать стратегическую суть оперативного воздействия на сотрудника.

На первом из этапов разработки кадровой стратегии организации происходит анализ внешней и внутренней среды, а именно внешних и внутренних факторов формирования кадрового потенциала организации. При анализе внешней среды целесообразно проводить PEST – анализ, для которого мы выделяем следующие наиболее существенные для формирования кадровой стратегии факторы: политическая стабильность, изменение трудового законодательства, демографическая ситуация в регионе, социально-экономические потребности работников, экономическая ситуация в регионе и отрасли, уровень безработицы в регионе, уровень развития технологии.<sup>164</sup> (Таблица 2.17)

Таблица 2.17. Факторы внешней среды, наиболее существенные для формирования кадровой стратегии

Политика	Экономика
Политическая стабильность, Изменение трудового законодательства	Экономическая ситуация в регионе и отрасли, Уровень безработицы в регионе
Социум	Технология
Демографическая ситуация в регионе, Социальные потребности работников	Уровень развития технологии

В свою очередь к внутренним факторам формирования кадровой стратегии следует отнести:

<sup>164</sup> Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации (на примере республики Мордовия)- Саранск: ОАО Типография «Рузаевский печатник, 2008.-178 с., С.60

- ✓ базовую стратегию организации и иные стратегии, включая функциональные стратегии фаз производственного цикла
- ✓ этап жизненного цикла организации
- ✓ организационную культуру
- ✓ организационно – функциональную и штатную структуру организации
- ✓ возможности финансирования мероприятий кадровой стратегии
- ✓ трудовые отношения
- ✓ стиль руководства
- ✓ ключевые компетенции

Второй этап посвящен определению целей и задач кадровой стратегии, то есть желаемого конечного результата. Цели и задачи кадровой стратегии непременно должны соотноситься с целями и задачами базовой стратегии малого предприятия печатных СМИ. Пример такого соотношения представлен в Таблице 2.18.

Таблица 2.18. Взаимосвязь базовой и кадровой стратегий малого предприятия печатных СМИ<sup>165 166</sup>

Базовая стратегия организации	Кадровая стратегия организации	Составляющие кадровой стратегии организации
Стратегия роста (за счет уникального предложения, в том числе в области инновационных технологий (стартап)).	Управление через поощрение энтузиазма и инициативности, сплочение коллектива	<u>Подбор, прием, адаптация персонала:</u> поиск молодых, способных воодушевиться идеей, инициативных, контактных, способных рисковать, доводить дело до конца, исполнительных специалистов-новаторов. <u>Развитие персонала:</u> неформальное, ориентированное на лидера-наставника <u>Оценка персонала и условий труда:</u>

<sup>165</sup> Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации (на примере республики Мордовия)- Саранск: ОАО Типография «Рузаевский печатник, 2008.-178 с., С. 40-58

<sup>166</sup> Разработано автором на основании источника

		основывается на результатах, не слишком жесткая <u>Вознаграждение персонала:</u> беспристрастное, фиксированное, с возможностью роста
<b>Стратегия фокусирования на потребителя</b> (концентрация на конкретной группе покупателей, а также специализация на определенной продукции)	Управление через оптимизацию и упорядочивание штатной структуры, узкую профессиональную специализацию	<u>Подбор, прием, адаптация персонала:</u> поиск зрелых, ответственных профессионалов <u>Развитие персонала:</u> акцент на качественный профессиональный рост <u>Оценка персонала и условий труда:</u> узкая, качественная, ориентированная на результат <u>Вознаграждение персонала:</u> фиксированное, основывающееся на заслугах и старшинстве, с развитой системой нематериальных стимулов
<b>Стратегия дифференциации</b> (сосредоточение усилий организации на нескольких приоритетных направлениях)	Управление через принадлежность к команде и развитие внутренней конкуренции	<u>Подбор, прием, адаптация персонала:</u> поиск разносторонне развитых, преданных, амбициозных специалистов <u>Развитие персонала:</u> повышение квалификации, возможность карьерного роста <u>Оценка персонала и условий труда:</u> основывается на четко оговоренных критериях <u>Вознаграждение персонала:</u> основывающееся на заслугах и внутриорганизационных представлениях о справедливости

Третий этап представляет собой процесс разработки плана мероприятий, необходимых для достижения цели и задач кадровой стратегии. Имеется в виду, во-первых, планирование трудовых ресурсов в соответствии с текущими и будущими потребностями организации. На основании данного плана сотрудниками отдела кадров производятся стандартные процедуры: подбора кандидатов на вакантную должность (в том числе исходя из выявленных у них потребностей); приема наиболее подходящего из кандидатов; его последующая адаптация, длящаяся от нескольких месяцев до года, в ходе которой новичок знакомится с организацией в целом, принятыми правилами поведения и коммуникации,

неформальными лидерами, реальными возможностями самореализации и удовлетворения других потребностей на данный момент и в перспективе, принятым уровнем производительности труда, со своими обязанностями на практике.

Во-вторых, планирование развития персонала, то есть подготовки, включая первичный инструктаж, переподготовки и повышения квалификации персонала. Для малых предприятий печатных СМИ рекомендовано включить в практику управления персоналом периодическое проведение групповых мастер – классов, других групповых занятий ежеквартально или раз в полгода, с целью, во-первых, ознакомления с передовыми технологиями и обмена опытом, во-вторых, для сплочения коллектива в результате групповой работы и коммуникации под предводительством модератора. К «развитию персонала» необходимо также отнести мероприятия по информированию сотрудников о стратегическом аспекте деятельности организации, потенциальных выгодах для него и конкретных способах их получения.

В-третьих, планирование мероприятий по оценке персонала и условий труда. Как отмечает Кошелев А.Н., тесная связь системы мотивации с оценкой персонала является залогом эффективности первой.<sup>167</sup> Однако для МПП СМИ характерна только первичная единовременная оценка соответствия уровня профессиональной квалификации кандидата заявленным требованиям, который в дальнейшем подтверждается непосредственно в процессе выполнения им своих функций, то есть в работе. Поэтому в рамках данного вопроса рекомендовано ограничиться планированием процедур оценки степени удовлетворения ранее выявленных потребностей каждого сотрудника.

В-четвертых, планирование мероприятий вознаграждения персонала. Ввиду ограниченности финансовых ресурсов, для достижения максимальной

---

<sup>167</sup> Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с., С.40-41

эффективности в работе на малом предприятии СМИ необходимо применение, прежде всего, нематериального стимулирования. Чтобы лучше понимать какой должна быть система мотивации на малом предприятии СМИ, необходимо учитывать некоторые особенности:

1. работа малого предприятия СМИ основана на творчестве. Соответственно, творческие люди очень болезненно переносят жесткие ограничения в работе. Здесь основной акцент надо сделать на требуемом результате работы, а не жестко регламентировать рабочий процесс
2. на малом предприятии, как правило, работает сравнительно небольшой коллектив, имеющий почти «семейные» отношения, поэтому целесообразно укреплять сплоченность, единство команды посредством использования технологий сплочения коллектива: наличие традиций, совместное приятное времяпрепровождение, отдых, геймифицирование (работа как игра) и так далее

К традиционным нематериальным стимулам относятся:<sup>168</sup>

- продвижение по служебной лестнице
- гибкий рабочий график
- дополнительные выходные
- конкурсы
- корпоративные мероприятия
- подарки
- освещение достижений в профессиональной деятельности сотрудника
- бесплатные обеды
- предоставление абонеента в спортклуб и другие клубы
- более выгодная медицинская страховка и так далее

---

<sup>168</sup> Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с., С. 87

Например, организация внутреннего конкурса, победитель которого помимо грамоты, увеличивающей привлекательность его резюме, очевидно, получит также признание коллектива, что для некоторых сотрудников является мотивирующим стимулом для более плодотворной работы в данном СМИ.

На четвертом этапе формирования кадровой стратегии подготавливается информация о необходимом финансовом и ресурсном обеспечении кадровой стратегии.

Пятый этап «Мониторинг и контроль реализации КС» завершает цикл этапов разработки кадровой стратегии организации. Реализация функций мониторинга и контроля производится непосредственно начальником отдела кадров и предусматривает, в частности, мониторинг и контроль над выполнением всех запланированных мероприятий с фиксированием причин их невыполнения или ненадлежащего выполнения для последующей корректировки самой кадровой стратегии.

Таким образом, с помощью разработки и реализации кадровой стратегии качественно преобразуются процессы подбора персонала, его развития, оценки и определения вознаграждения. Причем акцент целесообразно делать на создание эффективной системы мотивации, вовлекающей сотрудников в процесс реализации, прежде всего, функциональных производственных стратегий малого предприятия печатных СМИ. На основании опроса более десяти медиаменеджеров был сделан вывод о том, что при первой фазе, когда происходят процессы создания содержания, необходима мотивация к творчеству через создание необходимых для работы условий. При второй фазе, когда имеет место выбор способов распространения и продвижения содержания, необходима мотивация к разработке новых каналов распространения продукта и реализации иных соответствующих функций, при этом рекомендовано использование материальной и нематериальной мотивации, примерно в одинаковом соотношении. При третьей фазе, когда мы получаем обратную связь от потребителей продуктов и услуг,

целесообразна мотивация к своевременному устранению несоответствий, также посредством преимущественно материального (80%) и нематериального (20%) стимулирования деятельности сотрудников.

Вывод. Мотивация есть совокупность инструментов, используемых для стимулирования деятельности персонала на достижение запланированных целей. Классическая классификация которых является одной из наиболее распространенных, основывается на мотивационной ориентации и предусматривает: организационно – административные, экономические и социально – психологические методы стимулирования персонала. Процесс применения этих методов представляет собой цикл мотивационного процесса, стадии которого, где субъектом является работодатель, а объектом сотрудник целесообразно условно разделить на шесть этапов: обнаружение/создание потребности, предоставление возможностей для её удовлетворения, фиксирование выбора на конкретной возможности, мониторинг и оценка качества реализации конкретных компетенций, предоставление соответствующего вознаграждения, фиксирование степени удовлетворения потребности. Система мотивации с одной стороны позволяет работодателю максимально эффективно использовать кадровые ресурсы, с другой, выделить потенциальным сотрудником те преимущества организации, которые отличают ее от других на рынке и вызывают желание трудиться именно в ней. Система мотивации является частью кадровой стратегии организации, представляющей собой концепцию управления человеческим ресурсом (капиталом) организации, то есть его формированием, использованием и развитием, являющейся производной от базовой стратегии организации.

## Глава 3. Реализация МСУ МПП СМИ

### 3.1. Методические рекомендации по реализации МСУ МПП СМИ

Ввиду особенностей и проблем малых предприятий медиаиндустрии, ключевая функция внедрения МСУ МПП СМИ на первоначальном этапе должна будет инициирована ведущим менеджером организации и реализована непосредственно стратегическим менеджером, что сопряжено с необходимостью обладания им определенными компетенциями. В первую очередь, пониманием разницы между оперативным и стратегическим управлением. Первое нацелено на получение результата в краткосрочной перспективе посредством агрессивности в конкуренции и эффективности в производстве. Второе — нацелено на стратегические цели и пути их достижения (Таблица 3.1.).

Таблица 3.1. Основные характеристики режимов управления <sup>169</sup>

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое Управление
Культура фирменного поведения	Ориентирована на производство, определяется агрессивностью конкуренции эффективностью производстве.	Ориентирована на стратегию (гибкость), успех определяется изобретательностью, созданием новых возможностей, предвидением
Характеристики управляющего лица	Умение получить прибыль, поставленной контролировать подчиненных	Предпринимательство, новаторство, благожелательное лидерование в коллективе
Основные методы управления	Долгосрочное планирование, контроль	Стратегическое планирование, управление и контроль

<sup>169</sup> Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. С. 183

Типовые структуры управления	Линейно – функциональные, дивизиональные	Матричные, множественные
Характер власти	Децентрализована, сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве

Вышеперечисленные профессиональные качества и компетенции позволят стратегическому менеджеру организовать нужным образом работу коллектива, используя существующую организационную культуру.

Необходимо отметить, что основной причиной неудачного внедрения механизма управления, в том числе МСУ МПП СМИ, является ментальная (идеологическая) неподготовленность персонала. Ведь эффективность тщательно проработанной МСУ МПП СМИ зависит от двух параметров: выполнения всех регламентных процедур по стратегическому менеджменту (40% успеха) и формирования стратегически ориентированной культуры компании (60% успеха).

Как показывает практика, наиболее эффективно МСУ МПП СМИ можно внедрить путем делегирования отдельных функций стратегического управления линейным руководителям.

Эмпирически весь процесс внедрения МСУ МПП СМИ должен проходить в несколько этапов, а именно:

1. организация рабочей группы из числа лиц, принимающих решения во главе со стратегическим менеджером и главным редактором
2. утверждение плана дальнейших действий с указанием ответственных лиц и сроков
3. проведение стратегического анализа – анализа внутренней и внешней среды организации

4. определение миссии и генеральной цели развития предприятия, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков

5. разработка трех стратегий: ССС, СРПС, СПСУ, включающих:

1. показатели эффективности, характеризующие степень достижения целей

2. план мероприятий, необходимых для достижения целей в планируемые сроки

3. информацию о финансовом и ресурсном обеспечении стратегий

4. план мероприятий по реализации стратегий

6. контроль и мониторинг реализации стратегий

7. оценка результатов, степени достижения поставленных целей

**При анализе внешней среды** организации рекомендуется проводить:

1. общий анализ отрасли, с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития отрасли

2. анализ конечных потребителей

3. анализ конкурентной ситуации

4. анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с другими предприятиями

5. анализ прочих значимых факторов

Также рекомендуется проведение анализа деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями (как минимум с тремя медиапредприятиями с сопоставимым объемом выручки), в том числе сравнительного анализа существующей и ожидаемой продуктовой линейки в сравнении с ведущими мировыми производителями.<sup>170</sup>

---

<sup>170</sup> Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 N 683 "Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет"

При осуществлении анализа деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями рекомендуется использовать следующие ключевые показатели:

- рентабельность по чистой прибыли
- рентабельность капитала
- структура капитала (доля заемного капитала в общей величине активов)
- структура долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность
- структура издержек (отдельно необходимо проанализировать отношение средней заработной платы в данной отрасли или на данном рынке, а также к средней заработной плате у отечественных и зарубежных конкурентов)
- портфель производимой продукции/услуг (в том числе анализ наиболее перспективных продуктов и современных технологий производства)
- контент – политика (тематика текстов, количество и частота ключевых слов, сроки создания и размещения контента, объемы текстов, частота обновления контента, способы обработки и размещения графики, видео, а также желаемые размеры картинок, верстка контента)
  - доля предприятия на основных рынках сбыта
  - география сбыта
  - производительность труда
  - степень износа основных фондов
  - расходы на научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки.

В рамках проведения анализа внутренней среды рекомендуется привести: общее описание деятельности предприятия, описание финансовых

потоков, производства и организации сбыта продукции и оказания услуг<sup>171</sup>, описание кадровой структуры и системы управления персоналом, информационных технологий и мероприятий по инновационной деятельности, а также дать описание текущей стратегии развития при ее наличии.

В результате проведенного анализа фиксируется миссия, определяются стратегические цели функционирования и развития, выбирается главная (базовая) стратегия организации – в концептуальной МСУ МПП СМИ это этап «Определение стратегической цели печатного СМИ».

Определяя и излагая миссию, необходимо выразить смысл существования организации. Это могут быть несколько выражений или броский девиз. Стратегические цели должны: быть четко сформулированы; иметь перечень показателей для их достижения с числовым значением для каждого; иметь срок достижения.

Однако, поскольку наиболее перспективное развитие предприятия может быть связано с разработкой новой продукции/технологий/услуг, не имеющих аналогов у сопоставимых компаний, рекомендуется также провести анализ осуществляемых организацией НИОКР, определив, с учетом прогнозов мирового научно – технического развития, наиболее перспективные «прорывные» направления технологического развития, и обеспечить проведение НИОКР в данных направлениях в целях создания конкурентоспособных технологий и продуктов, имеющих приоритет на российском и мировом рынках.

Целесообразно провести оценку рисков реализации стратегии, возможных механизмов управления рисками и нейтрализации последствий их возникновения. Также в рамках оценки рисков целесообразно привести

---

<sup>171</sup> Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 N 683 "Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет"

описание проблем технико – технологического развития предприятия и возможных мероприятий, направленных на их устранение.

В процессе внедрения МСУ МПП СМИ рекомендуется также произвести корректировку соответствующих документов организации или разработать их, если они не были разработаны ранее, в том числе положение о вознаграждениях и другие документы, регламентирующие деятельность сотрудников в рамках кадровой стратегии.

Разработанная модель предполагает обязательное наличие трех функциональных стратегий: стратегии создания содержания (ССС), стратегии распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегии потребления содержания и услуг (СПСУ). Их разработке предшествует этап «Определение стратегической цели печатного СМИ», на котором целесообразно выбрать базовую стратегию печатного СМИ.

Существует несколько видов Стратегий, условно их можно разделить на Стратегии функционирования и Стратегии развития. Согласно М. Портеру, Стратегии функционирования имеют следующие виды, в зависимости поведения организации на рынке: Стратегия лидерства в низких издержках, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусирования, портфельная Стратегия.

Стратегия лидерства в низких издержках. Её суть заключается в получении дополнительной прибыли за счет сокращения постоянных затрат через увеличение объема продаж. Таким образом, завоевываются новые рынки, поскольку предприятие предлагает однотипный продукт, но по сниженной цене. Крайней формой такой Стратегии явился демпинг. Стратегия лидерства в низких издержках плохо подходит малым предприятиям СМИ, поскольку именно качество контента и удобство его потребления, а не цена являются решающими при выборе СМИ, тем более что бизнес – модели многих СМИ ориентированы на получение прибыли за счет рекламы. Услуга предоставления рекламного места будет настолько востребована, насколько широкую аудиторию имеет СМИ. К тому же, в

современных условиях функционирования малых СМИ отсутствует прямая зависимость между снижением затрат и ростом масштабов производства/увеличением тиража/эфирного времени.

Стратегия дифференциации заключается в сосредоточении усилий организации на нескольких приоритетных направлениях. Например, редакция выпускает несколько видов газет, ориентированных на разные аудитории. Прибыль достигается за счет предоставления уникального предложения. Данная Стратегия подходит для малых предприятий СМИ, поскольку именно в уникальности предложения и состоит конкурентное преимущество малых СМИ, наряду с внедренными инновациями в области распространения и потребления содержания. В случае выбора данной Стратегии существует объективная необходимость в определении и изучении своей целевой аудитории. Как показал анализ практики функционирования малых СМИ, они, как правило, особенно если речь идет о провинциальных микропредприятиях СМИ, не уделяют должного внимания выявлению и изучению своей аудитории. Имеют место только общие представления о своей аудитории, она понимается в очень широком смысле, следовательно, при создании содержания стараются угодить «всем», что, конечно, плохо получается, при этом, имеет место тенденция потери интереса молодой аудитории. Нет необходимости опасаться «заузить» свою аудиторию, наоборот, чем уже сегмент, тем четче возможно построить Стратегию, в том числе Стратегию продвижения. Таким образом, если речь идет о печатных местных СМИ, в перспективе возможно их расширение и развитие посредством предложения разнотипных газет/журналов.

Стратегия фокусирования заключается в попытке завоевать лидирующие позиции в определенном сегменте рынка. Стратегия фокусирования может быть применена только к устойчиво развивающимся предприятиям, способным принять риск проникновения в сегмент конкурентов.

Портфельная Стратегия – обеспечение успешного функционирования за счет наличия широкого ассортимента продукции с различным жизненным циклом для обеспечения прибыли в любой момент. Предполагает наличие свободных средств для инвестирования в другой бизнес, поэтому подходит только крупным медиахолдингам, но не малым предприятиям СМИ.

Стратегия развития включает следующие виды: Стратегия роста, умеренного роста, сокращения, комбинированная Стратегия.

Стратегия роста может быть использована малым предприятием СМИ, в случае если это молодая организация, имеющая достаточно уникальное предложение, в том числе в области инновационных технологий (стартап). В этом случае стремительный рост обеспечивается за счет внедрения нововведений.

Стратегия умеренного роста характеризуется замедленными темпами развития – несколько процентов в год. Рекомендована стабильно функционирующим организациям.

Стратегия сокращения масштабов деятельности характеризуется ликвидацией устаревшей, нерентабельной части бизнеса и, соответственно, ухода из неперспективных рыночных сегментов. Она может быть применена и к малым предприятиям СМИ, в случае, если последнее обладает диверсифицированным производством.

Комбинированная Стратегия представляет собой комбинацию элементов ранее описанных Стратегий, также подходит для медиаорганизаций с диверсифицированным производством.

Таким образом, рекомендуется выбрать базовую стратегию печатного СМИ, на основании которой будут разработаны функциональные стратегии. Однако в зависимости от произошедших изменений во внутренней или внешней среде вполне уместным будет пересмотр актуальности стратегии и ее дальнейшая корректировка.

Проблемой корректировки стратегии занимались такие ученые, как А. Мейер, Дж. Гоус и Г. Брукс, называя ее «Стратегические изменения». Они

выделяли два вида изменений: постепенное (серии устойчивых движений вперед) и фундаментальное (полное изменение). Отмечается, что «Ни одна организация не может эффективно функционировать, если в ней часто производятся фундаментальные изменения стратегии. Наиболее реальна ситуация, что этого вообще не понадобится, так как обстановка меняется не так уж быстро. Тем не менее Джонсон и Скулз предупреждают, что изменения обстановки не всегда могут быть достаточно постепенными для того, чтобы хватило ступенчатых изменений. Поэтому, если ступенчатые изменения не успевают за изменениями обстановки, организация может отстать от последних, что со временем потребует более фундаментальных, или революционных, стратегических изменений».<sup>172</sup> По нашему мнению, фундаментальные (полные) изменения, если они являются адекватной реакцией на изменения внутренней и чаще внешней среды, не являются разрушительными для организации. Исключением могут быть затруднения, возникающие у сотрудников, не способных к быстрой адаптации к измененным условиям работы.

Как показывает анализ, по результатам деятельности предприятия периодически необходимо проводить корректировку стратегии с учетом рисков и новых обстоятельств. К последним автор относит изменение внешних и зависимых внутренних условий, которые оказывают существенное влияние на достижение стратегических целей и целевых показателей стратегий, снижает эффективность предложенных в ней мер, целевых установок и стратегических проектов, создает новые вызовы перед организацией, в средне- и долгосрочном периоде.

Под корректировкой стратегии автор понимает ее актуализацию с учетом изменений внутренних и внешних условий, оказывающих

---

<sup>172</sup> Мейер А., Дж. Гоус и Г. Брукс Виды стратегических изменений .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://inform.od.ua/articles/examen/vidi\\_izmeneniy.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/vidi_izmeneniy.htm) (Дата обращения: 10.02.2018)

существенное влияние на достижение стратегических целей и целевых показателей Стратегии.

Индикаторами к необходимости проведения корректирующих мер являются:

- значительное отклонение фактических значений показателей финансово – экономического развития организации от целевых
- значительное изменение факторов внешней среды (возможностей и угроз)
- организация нового вида деятельности организации (например, продажа технологий и разработок)

Степень масштабности корректирующих воздействий зависит от величины произошедших изменений. Другими словами, чем более значительно произошедшее фактическое изменение в сравнении с плановым, тем более значительной корректировке подвергнется стратегия.

Необходимость проведения корректирующих воздействий отражается в отчетной документации о ходе реализации утвержденной стратегии и на основании результатов мониторинга внешней и внутренней среды организации, поэтому процедуру проверки на необходимость актуализации необходимо проводить в медиаорганизации не реже, чем через каждые полгода.

Классификация процедур корректировки стратегии:

1. по времени проведения:

- плановая (каждые полгода в соответствии с выявленными отклонениями фактического развития на основании отчетной документации)
- внеплановая (в любой момент времени, на основании произошедших значительных изменений факторов внешней и внутренней среды организации)

2. по алгоритму проведения:

- полная (с полным прохождением всех этапов МСУ МПП СМИ)

- частичная (имеет место в ситуации, когда точно известна причина корректировки и отсутствует необходимость проведения полного анализа внутренней и внешней среды)

Таким образом, процедура корректировки стратегии представляет собой внесение изменений в стратегию в результате циклического функционирования МСУ МПП СМИ. При этом ответственными за инициацию проведения процедуры корректировки являются ответственные за реализацию МСУ МПП СМИ лица.

Вывод. При реализации МСУ МПП СМИ, во-первых, необходимо акцентировать внимание на компетенции как топ – менеджеров, так и рядовых сотрудников в области стратегического управления; во-вторых, стратегическое управление должно оставить отпечаток на организационной культуре предприятия, стратегические цели предприятия должны быть ориентиром в ежедневном осуществлении персоналом своих обязанностей. В-третьих, процесс внедрения МСУ МПП СМИ рекомендуется проводить поэтапно: от организации рабочей группы до разработки и утверждения плана. При этом необходимо выбрать базовую стратегию предприятия, на основании которой будут разработаны функциональные стратегии трех фаз в рамках МСУ МПП СМИ. При подведении первых итогов внедрения возможно проведение процедуры корректировки стратегии, то есть внесения изменений в стратегию в результате циклического функционирования МСУ МПП СМИ

### 3.2. Оценка эффективности МСУ МПМ СМИ (на примере печатных СМИ Санкт-Петербурга)

Не смотря на то, что в рыночном сегменте печатных СМИ господствуют негативные тенденции, можно выделить потенциального потребителя, поэтому данный сегмент не исчезнет совсем.

#### *Печатные СМИ, распространяемые в Санкт-Петербурге*

Mediascope, анализируя читательскую аудиторию России, в своем исследовании<sup>173</sup> приводит следующий перечень печатных СМИ Санкт-Петербурга:

- **ежедневные газеты** (Metro, Ведомости, Вести, Деловой Петербург, Известия, Коммерсантъ, Московский комсомолец, РБК (газета), Российская газета, Спорт- Экспресс)
- **еженедельные газеты** (777, Аргументы и факты, КП- «Толстушка», МК в Питере, Московский комсомолец-МК плюс ТВ, Народный совет, Моя семья, Панорама ТВ, Телевидение. Радио, Телепрограмма)
- **газеты, выходящие раз в две недели** (1000 секретов, Лечебные письма)
- **ежемесячные газеты** (Оракул)
- **еженедельные журналы** (StarHit, Hello!, 7Дней, Все для женщины, Загадки истории, Звезды и советы, Зятёк, Лиза, Лиза Реши для души, Наш совет, Огонек, Панорама ТВ Досуг, Петербургский телезритель, Разгадай!, Тайны звезд, Тайны XX века, Телесемь, Тещин язык)
- **журналы, выходящие раз в две недели** (Дарья, Делаем сами, Домашний журнал, Женские истории, Золотые рецепты наших

---

<sup>173</sup> Mediascope, Читательская аудитория России, 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://mediascope.net/upload/iblock/1ea/NRS%2019\\_3%20new.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/1ea/NRS%2019_3%20new.pdf) (Дата обращения: 11.09.2017)

читателей, Лиза кейводы, Лиза кроссворды, Моя прекрасная дача, Народный доктор, Пенсионер, Садовод и огородник, Сваты, Цветок)

- **ежемесячны журналы** (120 на 80, 5 колесо, Architectural Digest, Burda, Cosmopolitan, Cosmopolitan Shopping, Discovery, Elle, Elle Decoration, Elle Girl, Esquire, Glamour, GQ, Harper's Bazaar, InStyle, Marie Claire, Maxim, Men's Health, National Geographic Россия, Psychologies, Salon interior, Top Beauty, Verena, Vogue, Большой спорт, Вокруг света, Дачный сезон, Дом. Советы практиков, Домашние цветы, Домашний доктор, Домашний очаг, Живу с диабетом, За рулем, Здоровье, Идеи вашего дома, Караван историй, Коллекция Караван историй, Кухонька Михалыча, Лечитесь с нами, Лиза Бабушкин компот, Лиза Добрые советы, Лиза Кросс-вопрос, Лиза Кросс-Хит, Лиза Лабиринт кроссвордов, Лиза Лед тронулся, Люблю готовить!, На нашей кухне, Народные рецепты Вашего здоровья, Наша кухня, Наша кухня. Выпечка, Наша кухня. Салаты и закуски, Популярная механика, Психология и я, Саша и Маша, Сборник Судоку «Гигант», Сваты Заготовки, Сваты на даче, Сваты на кухне, Сваты на пенсии, Сваты. Сканворды, Сканворды Тёщин язык плюс Зятек, СПб Собака.ru, Счастливая и красивая, Счастливые родители, Тайны звезд. Ретро, Тетя Соня)
- **журналы, выходящие раз в два месяца** (National Geographic Traveler, Playboy, Ваш семейный доктор, Интерьер + дизайн, РБК (журнал), Сам, Твоя диета)

Таким образом, рынок печатных СМИ Санкт-Петербурга представлен 24 газетами и 105 журналами. Однако не все они зарегистрированы в Санкт-Петербурге. Согласно справочнику «Все СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области 2019» в Санкт-Петербурге зарегистрировано 26 журналов (Приложение 1), 31 газета (Приложение 2), 29 районных газет

(Приложение 3), 11 муниципальных газет (Приложение 4). Сравнивая эти два списка печатных СМИ Санкт-Петербурга (список, представленный в вышеупомянутом справочнике и список, имеющий место в исследовании Mediascope) складывается впечатление, что это два разных списка, поскольку многие из зарегистрированных в Санкт-Петербурге СМИ отсутствуют в исследовании Mediascope и наоборот. Надо полагать, это связано с тем, что, для исследования Mediascope были отобраны, во-первых, самые популярные и распространенные печатные СМИ Санкт-Петербурга, а в справочнике фигурируют исключительно официально зарегистрированные на территории Санкт-Петербурга печатные СМИ; во-вторых, распространяемые также в других регионах России. Так, например, согласно реестру Роскомнадзора, газета «Метро» зарегистрирована в Ленинградской области; журналы «Architectural Digest», «National Geographic Traveler», «Playboy», «Cosmopolitan», «Большой спорт» и другие зарегистрированы в Москве; «Деловой Петербург» и «РБК СПб» зарегистрированы в Санкт-Петербурге, но не являются печатными СМИ, а информационными агентствами.

Согласно рейтингу Медиалогии в ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области за III квартал 2019 года<sup>174</sup> (Таблица 3.2) входят 6 печатных СМИ: «Петербургский дневник», «Комсомольская правда – Санкт-Петербург», «Деловой Петербург», «Санкт-Петербургские ведомости», «Аргументы и Факты – Санкт-Петербург», «СПБ.Собака.ru», из которых только «Санкт-Петербургские ведомости» зарегистрированы не в Санкт-Петербурге, а в Ленинградской области. Интересно, что в топ-25 вошли только 2 телеканала и одна

---

<sup>174</sup> ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области - III квартал 2019 г.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mlg.ru/ratings/media/regional/6997/> (Дата обращения: 08.02.2020)

радиостанция. То есть потребители предпочитают печатные СМИ телевидению и радио. Лидируют, безусловно, сетевые СМИ.

Таблица 3.2. ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области за III квартал 2019 года

№	СМИ	Категория	Индекс Цитируемости (ИЦ)
1.	Fontanka.ru	Интернет	1 312,76
<b>2.</b>	<b>Петербургский дневник</b>	<b>Газета</b>	<b>344,19</b>
3.	Росбалт	Информагентство	304,23
4.	Nevnov.ru	Интернет	271,01
5.	78.ru	Интернет	237,70
6.	47news.ru	Интернет	184,93
7.	Moika78.ru	Интернет	138,77
8.	FlashNord	Информагентство	123,39
9.	Телеканал «Санкт-Петербург»	ТВ	122,22
<b>10.</b>	<b>Комсомольская правда-Санкт-Петербург</b>	<b>Газета</b>	<b>63,10</b>
11.	Piter.tv	Интернет	62,69
<b>12.</b>	<b>Деловой Петербург</b>	<b>Газета</b>	<b>49,09</b>
13.	Телеканал 78	ТВ	45,47
14.	Srbdnevnik.ru	Интернет	44,37
15.	Gazeta.spb.ru	Интернет	36,89
16.	АБН	Информагентство	34,23
17.	Zaks.ru	Интернет	32,84
18.	Ivbg.ru	Интернет	30,04
<b>19.</b>	<b>Санкт-Петербургские ведомости</b>	<b>Газета</b>	<b>29,84</b>
20.	Online47.ru	Интернет	27,32
21.	Paperpaper.ru	Интернет	26,70
22.	Эхо Москвы – Санкт-Петербург	Радио	17,65
<b>23.</b>	<b>Аргументы и Факты – Санкт-Петербург</b>	<b>Газета</b>	<b>14,48</b>
<b>24.</b>	<b>СПБ.Собака.ru</b>	<b>Журнал</b>	<b>14,18</b>
25.	Neva.today	Интернет	13,13

Таким образом, во-первых, читатели отдают предпочтение печатным СМИ, в отличие от телевидения и радио. Во-вторых, рынок печатных СМИ по большей части состоит из СМИ, официально зарегистрированных в других регионах, а значит, для местной прессы есть потенциальная возможность расширения своего сегмента рынка.

#### *Аудитория печатных СМИ Санкт-Петербурга*

За последние 5 лет совокупная аудитория прессы в России (количество людей которые за полгода читают или просматривают хотя бы одно издание) уменьшилась на 14%.<sup>175</sup>

Совокупный объем аудитории прессы в Санкт-Петербурге в 2018 году составлял 4 млн. человек в возрасте от 16 лет и старше, что соответствует 89,9% населения.<sup>176</sup> Для сравнения в 2016 году- 4,2 млн. человек или 92,9% населения. Заключаем, что объем аудитории печатных СМИ уменьшается, но тем не менее остается достаточно большим.

#### *Объем рекламного рынка печатных СМИ Санкт-Петербурга*

Печатные СМИ в Санкт-Петербурге по итогам первого полугодия 2019 года оказалась «в минусе» на 10,5%, объем этого сегмента составил 0,702 млрд. рублей, 80% которых перераспределяется между пятью лидерами: «Метро», «Деловой Петербург», «Собака», «Панорама TV», «Телесемь».<sup>177</sup>

#### *Динамика изменения цен прессы и розничной продажи в стоимостном выражении*

---

<sup>175</sup> Аналитический отчет по результатам исследования на тему: «Мониторинг состояния рынка печатных СМИ и полиграфии».- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/4133/Analiticheskiiotchet-dlyayublikacii\\_.pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/4133/Analiticheskiiotchet-dlyayublikacii_.pdf) (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>176</sup> Исследование прессы: итоги и перспективы развития, Mediascope .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://mediascope.net/upload/iblock/c4c/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0\\_%D0%9A%D0%9A\\_Mediascope\\_%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_031018.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/c4c/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0_%D0%9A%D0%9A_Mediascope_%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0_031018.pdf) (Дата обращения: 28.12.2019)

<sup>177</sup> Рекламный Петербург: итоги первого полугодия 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id8962](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8962) (Дата обращения: 28.12.2019)

Тенденция такова, что год от года пресса дорожает. В 2018 году рост цен оказался выше уровня государственной инфляции, который согласно данным Росстата составлял 4,2%, и составил 20%. В 2017 году цена на печатные СМИ поднялась на 6,8%, а в 2016 году - на 6,7%. Такой рост эксперты связывают прежде всего с удорожанием газетной бумаги, ростом цен на типографские услуги, логистику и услуги почты, а также с сокращением доходов от рекламы и с возрастанием конкуренции со стороны набирающих популярность сетевых изданий.<sup>178</sup>

Тем не менее, доходы от розничной продажи газет и журналов по г. Санкт-Петербургу то увеличиваются, то уменьшаются (Таблица 3.3.).

Таблица 3.3. Розничная продажа отдельных товаров по г. Санкт-Петербургу

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Январь-сентябрь 2019 г.
<b>Розничная продажа, млрд. рублей</b>						
Книги	4,4	5,7	5,4	9,9	11,0	5,3
Газеты и журналы	2,7	2,6	2,2	2,5	2,2	1,3
Канцелярские и писчебумажные товары	1,8	2,6	2,7	3,4	4,0	2,9
<b>Доля в общем объеме оборота розничной торговли, в %</b>						
Книги	0,4	0,5	0,4	0,7	0,8	0,5
Газеты и журналы	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Канцелярские и писчебумажные товары	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3

Так, объемы розничной продажи газет и журналов по г. Санкт-Петербургу в 2017 году возросли на 0,3 млрд. рублей и составили 2,5 млрд. рублей, а в 2018 году вернулись к уровню 2016 года и составили 2,2 млрд. рублей. При этом, доля газет и журналов в общем объеме оборота

<sup>178</sup> Стоимость прессы стремительно растёт.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/stoimost-pressy-stremitelno-rastet-35201.html> (Дата обращения: 28.12.2019)

розничной торговли по г. Санкт-Петербургу с 2015 г. по 2018 г. оставалась на одном уровне- 0,2%.

*Динамика развития предприятий отрасли*

Как видно из Таблицы 3.4., у двух малых предприятий ООО «ИД» Русский сканворд» и ООО «Издательский Дом «Вкусный Мир» наблюдается рост чистой прибыли. У АО «Издательский Дом «С.-Петербургские ведомости», наоборот, увеличиваются убытки: в 2018 г. по сравнению с 2017 г. убытки выросли на 0,2% и составили 55 061 000 руб.; в 2017 г. по сравнению с 2016 г. убытки выросли на 41% и составили 54 970 000 руб.; 2015 год был прибыльным (4 062 000 руб.), однако, 2016 г. предприятие потерпело убытки (-38 964 руб.).

Таблица 3.4. Чистая прибыль (убыток), руб. <sup>179180181</sup>

Наименование предприятия	2018 г.	2017 г.	2016 г.	2015 г.	2014 г.
АО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «С.-ПЕТЕРБУРГСКИЕ ВЕДОМОСТИ»	-55 061 000,00	-54 970 000,00	-38 964 000,00	4 062 000,00	10 926 000,00
ООО «ИД «РУССКИЙ СКАНВОРД»	52 519 000,00	27 129 000,00	21 047 000,00	9 000,00	-
ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ	19 276	15 372	10 849	17 025	22 413

<sup>179</sup> За честный бизнес. АО «Издательский дом «С.-Петербургские ведомости». -Петербургские ведомости.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1037843036109\\_7825472649\\_AO-SPV](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1037843036109_7825472649_AO-SPV) (Дата обращения: 20.02.2020)

<sup>180</sup> За честный бизнес. ООО "ИД "Русский сканворд". - [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1157847217989\\_7841025091\\_OOO-ID-RUSSKIY-SKANVORD](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1157847217989_7841025091_OOO-ID-RUSSKIY-SKANVORD)(Дата обращения: 20.02.2020)

<sup>181</sup> За честный бизнес. ООО "Издательский Дом "Вкусный Мир" .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1077847026487\\_7805421685\\_OOO-IZDATELYSKIY-DOM-VKUSNYIY-MIR/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1077847026487_7805421685_OOO-IZDATELYSKIY-DOM-VKUSNYIY-MIR/balance)(Дата обращения: 20.02.2020)

Наименование предприятия	2018 г.	2017 г.	2016 г.	2015 г.	2014 г.
«ВКУСНЫЙ МИР»	000,00	000,00	000,00	000,00	000,00

Таким образом, не смотря на то, что у АО «Издательский дом «С.-Петербургские ведомости» в 2018 году темп роста убытка несколько замедлился, существует объективная необходимость, как минимум, остановить его вовсе, что возможно посредством внедрения МСУ МПП СМИ.

В качестве более наглядного примера возьмем коммерческие печатные СМИ, вошедшие в ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области за III квартал 2019 г., согласно рейтингу Медиалогии их оказалось пять (Приложение 5): «Комсомольская правда – Санкт-Петербург», «Санкт-Петербургские ведомости», «СПб.Собака.ru», «Деловой Петербург», «Аргументы и факты-Санкт-Петербург». Две последние газеты относятся к предприятиям среднего бизнеса, которые до 2018 года включительно в целом увеличивали чистую прибыль. «Комсомольская правда – Санкт-Петербург» (ЗАО «КП В СПб»), «Санкт-Петербургские ведомости» (АО «Издательский дом «С.-Петербургские Ведомости»), «СПб.Собака.ru» (ООО «Журналы и сайты «Фабрика контента «Точка Ру»») относятся к предприятиям малого бизнеса. Причем, АО «Издательский дом «С.-Петербургские Ведомости» стало убыточным в 2016 году, ЗАО «КП В СПб» – в 2018 году. У ООО «Журналы и сайты «Фабрика контента «Точка Ру»» год от года падает прибыль. Оно также неизбежно станет убыточным, если уже не стало в связи с ограничительными мерами в период коронавирусной пандемии.

#### *Эффективность МСУ МПП СМИ*

В общем виде эффективность модели стратегического управления сводится к тому, что ее реализация приводит к:

- появлению системного видения положения организации, ее внутренней и внешней среды, тенденций их развития
- упорядочиванию бизнес-процессов, системы коммуникации
- оптимизации процессов принятия решений
- повышению устойчивости организации к изменениям внешней среды
- увеличению конкурентоспособности в стратегической перспективе

Для оценки эффективности МСУ МПП СМИ предлагается использовать так называемый *коэффициент успешности реализации стратегии* (КУРС), разработанный автором, как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии. По оценке каждого этапа разрабатывается оценочный чек лист. (Таблица 3.5) 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 3.5. Балльная система оценки реализации МСУ МПП СМИ.  
Разработано автором.

№	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	2	

	создания содержания»		
1.1.4.	Оценочный чек – лист этапа «Анализа Контент – политики конкурентов»	1	
1.2	Определение целей и задач ССС	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; внешний анализ обратной связи конкурентов, находящейся в открытом доступе (сайты и социальные сети конкурентов)»	5	10
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 компетентной и своевременной нейтрализации негативных впечатлений потребителей»	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	5	1

	«Мониторинг и контроль реализации СПСУ»		
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».

Указанный коэффициент был применен для оценки эффективности реализации МСУ МПП СМИ на базе журналов «Адреса Петербурга» (ООО «ЖУВЦ «Адреса Петербурга», Санкт-Петербург) и «Таможенные новости» (ООО «Паллада – медиа», Санкт-Петербург), в результате чего была подтверждена эффективность МСУ МПП СМИ.

Далее будут изложены результаты применения КУРС в ООО «Паллада – медиа» (журнал «Таможенные новости»). 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 (205x290 мм). Целевая аудитория журнала: специалисты в сфере таможни 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 потребителе, 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».

Вывод. Внедрение МСУ МПП СМИ позволит значительным образом оптимизировать бизнес – процессы организации, что, во-первых, сократит неявные издержки. Во-вторых, за счет большей сегментации целевой аудитории и на ее основе корректировки контент – политики и так далее

позволит привлечь дополнительную аудиторию, что впоследствии позволит получить экономический эффект.

Согласно выше приведенным данным сегмент печатных СМИ не так скоро исчезнет. Автор прогнозирует его сохранение до 2025–2030 гг. Если же сегмент печатных СМИ начнет схлопываться, то малому предприятию печатных СМИ поможет выжить только стратегия, разработанная в рамках МСУ МПП СМИ.

## Заключение

В современных условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, необходимо постоянно быть в курсе происходящих изменений в технологиях производства, распространения и потребления, а главное, иметь эффективную модель стратегического управления.

Оптимальная современная модель стратегического управления с одной стороны сочетает в себе идеальный баланс между соблюдением фундаментальных принципов её построения и обладанием достаточной гибкостью и адаптивностью по отношению к динамичной, сложной окружающей среде. С другой стороны, она должна быть адресной, разработанной для конкретного предприятия (или группы предприятий со схожими характеристиками), с учетом его особенностей.

При разработке модели стратегического управления малым предприятием печатных СМИ необходимо учитывать их особенности: функционирование на двух рынках: как на рынке товаров, так и на рынке услуг; необходимость лавирования 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 зависимости от уровня развития информационно – коммуникационной сферы; высокая степень неопределенности внешней среды (высокий динамизм и сложность внешней среды), что ведет к необходимости сокращения горизонта стратегического планирования; высокая зависимость от такого трудно прогнозируемого фактора, как «информационные поводы».

Целесообразность разработки МСУ МПП СМИ подтверждается обнаруженными в результате исследования проблемами малых предприятий медиаиндустрии: рост неопределенности внешней среды малых медиапредприятий из-за влияния информационно – технического прогресса, инициирующего процессы конвергенции СМИ, ускоряющего распространение продукта СМИ, что ведет к необходимости перестраивать работу, в частности малых предприятий печатных СМИ; 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; уменьшение общего количества СМИ, в том числе из-за недостатка у малых предприятий печатных СМИ инструментов нивелирования новых угроз внешней среды; рост конкуренции на медиарынке, в том числе в сегменте печатных медиа СМИ, поскольку они потребляются в свободное время, как и индустрия развлечений, демонстрирующая бурное развитие; дефицит квалифицированных кадров на малых медиапредприятиях; большая загруженность на малых предприятиях, ведущая к многопрофильной работе; дефицит финансовых и иных ресурсов для развития малых медиапредприятий; высокая степень зависимости от ключевых и трудно заменимых лиц, имеющая место на малом медиапредприятии; недостаточная компетентность руководителей малых медиапредприятий (в т.ч. нечеткое представление о сути стратегического менеджмента и его роли); отсутствие на малых предприятиях СМИ практики планирования более, чем на год; сопротивление изменениям со стороны сотрудников, которое может быть, как минимум, ослаблено посредством развития системы мотивации в рамках МСУ МПП СМИ.

Структура МСУ МПП СМИ формируется как система взаимодействующих структур: организационной, финансовой, технологической, информационной, целевой, функциональной, документационной.

Разработанная модель предполагает обязательное наличие трех функциональных стратегий (фаз производственного цикла): стратегии создания содержания (ССС), стратегии распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегии потребления содержания и услуг (СПСУ). На указанных фазах протекают процессы разработки функциональных стратегий, их реализации, анализа результатов реализации.

Особенностью представленной модели является отведение особой роли процессу прогнозирования научно – технического прогресса (НТП), поскольку развитие медиаотрасли напрямую связано с уровнем его развития. Соответственно, в МСУ МПП СМИ прогнозирование НТП выделено в отдельный блок, как и стратегический анализ. На основании данных стратегического анализа и прогноза развития НТП делаются выводы о степени изменения внутренней и внешней среды: незначительные, умеренные, значительные, что является основанием для проведения соответствующих корректирующих воздействий. При незначительных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации элементы МСУ МПП СМИ остаются неизменными. При умеренных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации элементы МСУ МПП СМИ должно происходить соответствующее корректирование СССР, СРПС, СПС. При значительных изменениях во внутренней, либо внешней среде организации, либо при окончании срока действия стратегии следует корректирование, либо разработка стратегической цели. Градация изменений по видам и, соответственно, вытекающие из них рекомендованные действия экономят временные и иные ресурсы, поскольку отсутствует необходимость в постоянном пересмотре стратегической цели и стратегий без соответствующих на то оснований. Таким образом, цикл в МСУ МПП СМИ замыкается, далее снова наступает этап работы с тремя фазами МСУ МПП СМИ.

При первой фазе, когда происходят процессы создания содержания, необходима мотивация к творчеству через создание необходимых для работы

условий. При второй фазе, когда имеет место выбор способов распространения и продвижения содержания, необходима мотивация к разработке новых каналов распространения продукта и реализации иных соответствующих функций, при этом рекомендовано использование материальной и нематериальной мотивации, примерно в одинаковом соотношении. При третьей фазе, когда мы получаем обратную связь от потребителей продуктов и услуг, целесообразна мотивация к своевременному устранению несоответствий, также посредством преимущественно материального (80%) и нематериального (20%) стимулирования деятельности сотрудников.

Эмпирически весь процесс внедрения МСУ МПП СМИ должен проходить в несколько этапов, а именно:

1. организация рабочей группы из числа лиц, принимающих решения во главе со стратегическим менеджером и главным редактором
2. утверждение плана дальнейших действий с указанием ответственных лиц и сроков
3. проведение стратегического анализа- анализа внутренней и внешней среды организации
4. определение миссии и генеральной цели развития предприятия, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков
5. разработка трех стратегий: ССС, СРПС, СПСУ, включающих:
  1. показатели эффективности, характеризующие степень достижения целей
  2. план мероприятий, необходимых для достижения целей в планируемые сроки
  3. информацию о финансовом и ресурсном обеспечении стратегий
  4. план мероприятий по реализации стратегий
6. контроль и мониторинг реализации стратегий

## 7. оценка результатов, степени достижения поставленных целей

При реализации МСУ МПП СМИ, во-первых, необходимо акцентировать внимание на компетенции как топ – менеджеров, так и рядовых сотрудников в области стратегического управления; во-вторых, стратегическое управление должно оставить отпечаток на организационной культуре предприятия, стратегические цели предприятия должны быть ориентиром в ежедневном осуществлении персоналом своих обязанностей. В-третьих, процесс внедрения МСУ МПП СМИ рекомендуется проводить поэтапно: от организации рабочей группы до разработки и утверждения плана. При этом необходимо выбрать базовую стратегию предприятия, на основании которой будут разработаны функциональные стратегии трех фаз в рамках МСУ МПП СМИ. При подведении первых итогов внедрения возможно проведение процедуры корректировки стратегии, то есть внесения изменений в стратегию в результате циклического функционирования МСУ МПП СМИ.

Мотивация есть совокупность инструментов, используемых для стимулирования деятельности персонала на достижение запланированных целей. Классическая классификация которых является одной из наиболее распространенных, основывается на мотивационной ориентации и предусматривает: организационно– административные, экономические и социально– психологические методы стимулирования персонала. Процесс применения этих методов представляет собой цикл мотивационного процесса, стадии которого, где субъектом является работодатель, а объектом сотрудник целесообразно условно разделить на шесть этапов: обнаружение/создание потребности, предоставление возможностей для её удовлетворения, фиксирование выбора на конкретной возможности, мониторинг и оценка качества реализации конкретных компетенций, предоставление соответствующего вознаграждения, фиксирование степени удовлетворения потребности. Система мотивации с одной стороны позволяет работодателю максимально эффективно использовать кадровые ресурсы, с

другой, выделить потенциальным сотрудником те преимущества организации, которые отличают ее от других на рынке и вызывают желание трудиться именно в ней. Система мотивации является частью кадровой стратегии организации, представляющей собой концепцию управления человеческим ресурсом (капиталом) организации, то есть его формированием, использованием и развитием, являющейся производной от базовой стратегии организации.

Согласно приведенным данным сегмент печатных СМИ не так скоро исчезнет. Автор прогнозирует его сохранение до 2025 – 2030 гг. Если же сегмент печатных СМИ начнет схлопываться, то малому предприятию печатных СМИ поможет выжить только стратегия, разработанная в рамках МСУ МПП СМИ.

В результате проведенного исследования была достигнута поставленная цель – разработана модель стратегического управления малым предприятием печатных СМИ.

Для достижения этой цели были решены все поставленные задачи:

- выявлены особенности предприятий медиаиндустрии как объекта стратегического управления
- обнаружены проблемы малых предприятий медиаиндустрии, вызывающие необходимость формирования модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ)
- проанализированы современное состояние и тенденции развития медиаиндустрии
- разработана концептуальная МСУ МПП СМИ
- разработана информационная структура МСУ МПП СМИ
- разработан коэффициент для оценки эффективности МСУ МПП СМИ

## Список источников

1. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов» от 05.12.2017 N 362-ФЗ
2. Абалкин, Л.И. Экономическая энциклопедия / Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.
3. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому менеджменту // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
4. Азрилиян, А.Н. Краткий экономический словарь / А.Н. Азрилиян – М.: Институт новой экономики, 2007. – 265с.
5. Айдинян Р. О соотношении понятий «цель», «стратегия» и «тактика» в теории и практике управления / Р. Айдинян, Т. Шипунова // Персонал Микс. – 2001. - № 2. – С. 67.
6. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
7. Алиев И.М., Уваров С.А. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами// Журнал правовых и экономических исследований.- Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий.-2016.- №4.- С. 91-95
8. Аналитики оценили эффективность рекламных затрат предпринимателей .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.rbc.ru/own\\_business/30/07/2018/5b5f17869a7947de5c1ca90d](https://www.rbc.ru/own_business/30/07/2018/5b5f17869a7947de5c1ca90d) (Дата обращения: 28.12.2019)
9. Аналитический отчет по результатам исследования на тему: «Мониторинг состояния рынка печатных СМИ и полиграфии» .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/4133/Analiticheskiiotchet-dlyayublikacii\\_.pdf](https://www.mos.ru/upload/documents/files/4133/Analiticheskiiotchet-dlyayublikacii_.pdf) (Дата обращения: 28.12.2019)
- 10.Аналоуи Ф. Стратегический менеджмента малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии ; пер. с англ. Е. Э. Лалаян. – М.: Юнити, 2015. – 400 с.
- 11.Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989
- 12.Антонов-Овсеенко А. А., Шитикова Е. М. Бюджет печатных СМИ России: Интернет и другие факторы влияния// Вестник тверского государственного университета. Серия: филология.- Тверь: Тверской государственный университет, 2018.- №3.- С. 93-96
- 13.Антонов-Овсеенко А.А., Романкина Е.А. Бюджеты медиа-пространства: еще раз о специфике национального тренда к

- сокращению печатных СМИ// Вестник тверского государственного университета. Серия: филология.- Тверь: Тверской государственный университет, 2019.- №1(60).- С. 109- 113
- 14.Багиев Г.Л., Макаров В.В. Организация процесса оцифровки маркетинговой деятельности в системе евразийского сотрудничества. / Г.Л. Багиев, В.В. Макаров // Проблемы современной экономики. – № 1 (65), 2018.
- 15.Барабанова М.И. Подходы к формированию компетенций цифровой экономики: базовая модель компетенций/ Сборник трудов «Архитектура университетского образования: построение единого пространства знаний».- СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.-2010.-С.18-24
- 16.Барсуков Д.П., Качук В.Н., Климин А.И. Медиаэкономика и основные тенденции развития современного телевидения// Петербургский экономический журнал.- СПб.: Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения.- № 4.- 2017.- 84-93
- 17.Бауман З. Индивидуализированное общество. М.: Логос, 2005. 390 с. (Bauman Z. Individualized Society. M.: Logos, 2005. 390 p.).
- 18.Бездудная А.Г., Растова Ю.И., Сигов В.И. Управление операционной эффективностью в секторе нефинансовых корпораций и в малом предпринимательстве/ Монография.-СПб.: СПбГЭУ.- 2019.- с. 165
- 19.Бездудная А.Г., Трейман М.Г. Управление развитием цифровой экономики в промышленном комплексе мегаполиса/ сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами формирования и развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики».-СПб.: Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- 2018.- С.19-23
- 20.Бездудная А.Г., Федосеев И.В., Юдин Д.С. Современный менеджмент как драйвер роста в условиях цифровой трансформации экономики// Проблемы современной экономики.- СПб.: Научно-производственная компания "РОСТ".-2019.- № 2(70), С.251-252
- 21.Биг Дата шагает по планете.- Электронный ресурс. Режим доступа: <https://rg.ru/2013/05/14/infa-site.html> (Дата обращения: 28.12.2019)
- 22.Блохин В.Н. Модель стратегического управления сельскими территориями: роль стратегии устойчивого развития//Сборник материалов Всероссийской научно- практической конференции с международным участием "Управление регионом: тенденции,

- закономерности, проблемы", 02-04 июля 2018 г.-Горно-Алтайск: Горно-алтайский государственный университет.- 2018.- С. 7-11
23. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. С.137.
24. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента.- М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997
25. Бузырев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. Кадровые стратегии в управлении персоналом.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.- 128 с.
26. Бычкова Г.М. Совершенствование элементов модели стратегического планирования// Сборник научных трудов ангарского государственного технического университета.- Ангарск: Ангарский государственный технический университет.-2018.- № 15, том 1.- С.232-238
27. В 2014 году количество новых зарегистрированных СМИ упало на 15%. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/583249> (Дата обращения: 28.12.2019)
28. Вартанова Е. Л. СМИ и журналистика в пространстве постиндустриального общества// Медиаскоп.- 2009.- № 2.- С. 15
29. Вартанова Е.Л. К чему ведет конвергенция СМИ.- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/ВРА/b59df6463a315de4c32568fd0038da32> (Дата обращения: 10.05.2017)
30. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика в системе современных исследований СМИ//Медиаскоп.- 2004.-№1.- Электронный ресурс.- Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/?q=node/185>(Дата обращения: 18.12.2016)
31. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.
32. Вартанова Е.Л. Новые медиа как фактор модернизации СМИ// Информационное общество. – М.: Автономная некоммерческая организация "Институт развития информационного общества", 2008. – № 5-6.- С. 37-39.
33. Вартанова Е.Л. О современных медиа и журналистике. Заметки исследователя.- М.: МедиаМир, 2015.- 136 с., С.37
34. Вартанова Е.Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики [Серия: Академические монографии].- 2-е изд., испр.- М.: МедиаМир, 2014.- 280 с., С.52
35. Вартанова Е.Л. Факторы модернизации российских СМИ и проблема социальной ответственности // Медиаскоп.- 2009.- №1.- С. 15
36. Вартанова Е.Л., Смирнов С.С. СМИ России как индустрия развлечений// Медиаскоп.- 2009.-№4.- С.13

- 37.Василенко Н.В., Хайкин М.М. Цифровая трансформация государства: возможности достижения институционального равновесия/ Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Международный банковский институт «Смирновские чтения-2019. Цифровая экономика и финансовые кибертехнологии: проблемы и перспективы».- СПб.: Международный банковский институт.- 2019.- С.42-51
- 38.Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / О.Б. Вахрушева. Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2013.- 224 с
- 39.Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд., стереотип.- М.: МГИУ, 2008.- 320 с.
- 40.Веснин В.Р., Корягин Н.Д., Сухоруков А.И. Современные методы стратегического анализа.- М.: МЭСИ, 2013.- 245 с., С.15-16
- 41.Ветрова Е.Н., Вацилло А.А., Гладышева И.В., Лаврищева Е.Е., Чернова О.В., Альгина Т.Б., Люблинский М.С., Клеветов Д.В., Захаров Д.В., Леванов А.В., Морозов А.С. Стратегическое развитие инновационно- активного предприятия/ Монография.- СПб.: СПбГЭУ.- 2019.- с.135
- 42.Винокуров В.А. Качество менеджмента — основа современной управленческой парадигмы // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 6. С.9–19 (Vinokurov V.A. Quality management — the basis of modern management paradigm // Management in Russia and abroad. 2006. N 6. P.9–19)
- 43.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Издательство «Экономистъ», 2008, С.206
- 44.Войтоловский Н.В., Альхимович И.Н., Уваров С.А. Малые предприятия в система интеграционных процессов как фактор преодоления кризисных явлений региона// Проблемы современной экономики. – СПб: Научно-производственная компания "РОСТ".- №1 (69).- 2019.- С. 83-87
- 45.Войтоловский Н.В., Морозова В.Д., Соловьев А.А. Стратегическая гибкость различных организационных форм производственных системпромышленных предприятий// Вестник российской академии естественных наук.- Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий.- №2.- 2014.- С.28-30
- 46.Войтоловский Н.В., Фомина Ю.И. Возможности повышения эффективности функционирования малых промышленных предприятий в регионе (на примере Санкт-Петербурга)//Маркетинг

- взаимодействия и экономика предпринимательства.- СПб.: Центр научно-информационных технологий "Астерион".- 2015.- С.113-120
- 47.Войтоловский Н.В., Чепкасова Е.А. Реализация методологии стратегического управления на российских промышленных предприятиях// Проблемы современной экономики.- СПб.: Научно-производственная компания "РОСТ" .- №1 (53).- 2015.- С. 113-116
- 48.Войтоловский Н.В., Ютландова С.А. Принятие решения о выборе стратегии развития предприятия/ Сб. статей по итогам Международной конференции по мягким вычислениям и измерениям.-СПб.: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина).- Т.2- 2017.- С.534-537
- 49.Володькина М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Володькина М. В. - К.: Знания-Прес, 2002. - 149 с.
- 50.Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2015-2019 гг.- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.pwc.ru> (Дата обращения: 10.05.2016)
- 51.Глава Роспечати: как изменятся источники доходов газет.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gipp.ru/news/novosti-otrasli/glava-rospechati-rasskazal-kak-izmenyatsya-istochniki-dokhodov-gazet/> (Дата обращения: 13.01.2020)
- 52.Голубецкая Н.П. Стратегическое прогнозирование развития предпринимательских структур в условиях инновационной экономики/ Бургонов О.В., Голубецкая Н.П. Чиркова Т.В./ Сборник научных статей по итогам Национальной научно-практической конференции «Парадигмальные стратегии науки и практики в условиях формирования устойчивой бизнес-модели России».-СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- 2019.- С. 93-96
- 53.Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. С. 183
- 54.Гончаров М.М. Современная модель стратегического менеджмента//Аллея науки.- Изд-во: ИП Шелистов Денис Александрович (Издательский центр "Quantum").- 2018.- № 10 (26), Т.5.- С. 420-431
- 55.Гончаров М.М., Терновсков В.Б. Модели стратегического менеджмента с использованием инновационных технологий//Транспортное дело России.-М.: Редакция газеты "Морские вести России".- 2018.- №6.- С.174-177

56. Горбунов А.А., Холкин О.В. Стратегия обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур // Вестник национальной академии туризма.- СПб.: Национальная академия туризма.-2015.-№1 (33), С.76-78
57. Григорьев М.Н., Уваров С.А. Стратегическое управление запасами нефти как фактор устойчивого развития субъектов евразийской экономики.- Коллективная монография.- СПб: СПбГЭУ.-2017.- с.114
58. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз / Т.И. Григорьева. М.: Юрайт, 2013. 462 с.
59. Громковский В. Как американцы догоняли СССР за счет малых предприятий // Эксперт, 2016 - № 7, С. 50 – 53.
60. Двас Г.В. Региональная экономика: мотивационные аспекты и механизмы стратегического планирования.- СПб.: Наука, 2008.- 100 с.
61. Демиховская А.И. Разработка модели системы стратегического планирования на предприятии // Вестник современных исследований.- Омск: ИП Соловьев Вадим Анатольевич.-2018.- № 6.2 (21).-С.98-100
62. Доктор, К. Ньюсономика: Двенадцать трендов, которые изменят новости; пер с англ. А. Багаева/ К. Доктор- М.: Время, 2013.- 352 с., С.73
63. Дорошенко Н.Н. Место и роль элементов цифровой экономики в формировании адаптивной региональной инновационной инфраструктуры // Всероссийский научно-аналитический журнал «Финансовая экономика». – Изд-во: ИП Лукин А.С. №7, 2018. – с.822-826.
64. Дроздова Г.Н. Реализация эффективной кадровой стратегии предприятия: Методический аспект.- Новосибирск: НГАЭиУ, 2003.- 22 с.
65. Друкер П. Бизнес и инновации / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. 455 с. (Drucker P. Business and Innovation. M.: Publ. “Williams”, 2009. 455 p.).
66. Друкер П. О профессии менеджера. СПб.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 320 с. (Drucker P. Profession Manager. SPb.: Alpina Business Books, 2008. 320 p.).
67. Друкер П. Эффективный руководитель. СПб.: Питер, 2006. 240 с. (Drucker P. Effective leader. SPb.: Piter, 2006. 240 p.).
68. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 272 с. (Drucker P. The objectives of management in the 21st century. M.: Publ. “Williams”, 2000. 272 p.)

69. Дулова А. Д. Малое предпринимательство: понятие и место в экономике страны // Экономика предпринимательства. 2015. № 27. С. 32.
70. Евменов А.Д. Особенности формирования стратегии продвижения медиакомпаний/ Материалы II Национальной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития индустрии кино и телевидения в современной России.- СПб.: Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения.- 2019.- С.92-94
71. Еремеев С.Г., Мальцева Д.А. Стратегические модели в пространстве политического управления// Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС.- СПб.: Издательство: Санкт-Петербургский государственный университет.-2014.- том 1, №4.- С. 134-141
72. Журавлев В.В., Варкова Н.Ю. Совершенствование модели стратегического управления золотодобывающими предприятиями России в условиях неустойчивого развития экономики//Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Экономика и менеджмент.- Челябинск: Южно-уральский государственный университет (национальный исследовательский университет).- 2018.- №2, Т.12.-С. 145-154
73. За честный бизнес. ООО ""ИД ""Русский сканворд"".- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1157847217989\\_7841025091\\_OOO-ID-RUSSKIY-SKANVORD](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1157847217989_7841025091_OOO-ID-RUSSKIY-SKANVORD)(Дата обращения: 20.02.2020)
74. За честный бизнес. ООО "Издательский дом "Вкусный мир" .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [HTTPS://ZACHESTNYIBIZNES.RU/COMPANY/UL/1077847026487\\_7805421685\\_OOO-IZDATELYSKIY-DOM-VKUSNYIY-MIR/BALANCE](HTTPS://ZACHESTNYIBIZNES.RU/COMPANY/UL/1077847026487_7805421685_OOO-IZDATELYSKIY-DOM-VKUSNYIY-MIR/BALANCE) (Дата обращения: 20.02.2020)
75. Звонников В.И., Нефедов В.А., Сафонов А.А. Модели организационного совершенства. Принципы моделирования и концепции [текст]: монография; Государственный университет управления.- Изд. 2-е, испр. И доп.- М.: Издательский дом ГУУ, 2015.- 131 с.
76. Зинчик Н.С. Менеджмент устойчивости и инноваций: моделирование и анализ / Воронов А.А., Зинчик Н.С. // Вестник факультета управления СПбГЭУ. –№ 1-2, 2017. – с. 66-70.
77. Золотухин А.А. «Эпохи» новейшей истории СМИ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Филология. Журналистика.- 2005.- № 2.- С. 182-185, С.184

- 78.Иваницкий В.Л. Модернизация журналистики: методологический этюд.- М.: Ф-т журн. МГУ; Изд-во Моск. Ун-та, 2010.- С.66.
- 79.Иванцевич Дж. , Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С.30
- 80.Ивлева Е.С., Сапожникас И.Д. Исследование подходов к совершенствованию системы государственного регулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства/ Материалы Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией А.Ю. Румянцевой «Развитие финансовых отношений в период становления цифровой экономики».- Спб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики.- 2018.- С. 183-190
- 81.Ивченкова М.С. Модели функционирования современных российских СМИ: институциональный подход: Автореферат диссертации [...] кандидата социологических наук.- Саратов, 2010, с.20, С.8-9
- 82.Игнатова Л.Н. Стратегические ресурсы как фактор конкурентных преимуществ современной корпорации: монография/ Л.Н. Игнатова.- М.: ИИЦ «АТиСО».- 141 с.
83. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации (на примере республики Мордовия)- Саранск: ОАО Типография «Рузаевский печатник, 2008.-178 с.
- 84.Инновационный менеджмент/ под ред. С.Д. Ильенковой.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 392 с., С.63-64
- 85.Исаев Д.В. Современные модели стратегического управления// Финансовая газета, 2008, № 32 (868).- С.14-15
- 86.Исаева, О.Г. Конкурентоспособность полиграфического предприятия (концептуальные основы): монография / О.Г. Исаева. – М.: МГУП, 2005. – 81 с.
- 87.Исаченко, И.И. и др. Организационные аспекты управления экономическими субъектами в медиаиндустрии / И.И. Исаченко, Н.О. Исаев, И.А. Макаров, И.В. Орешков, П.Н. Шаронин, М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. – 180 с.
- 88.Исследование прессы: итоги и перспективы развития, Mediascope .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://mediascope.net/upload/iblock/c4c/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0\\_%D0%9A%D0%9A\\_Mediascope\\_%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_031018.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/c4c/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0_%D0%9A%D0%9A_Mediascope_%D0%9B%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0_031018.pdf) (Дата обращения: 10.05.2018)

89. История моделирования как метода познания. Моделирование как метод научного познания [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ifilosofia.ru/prakticheskaya-podgotovka/17-metod-modelirovaniya-v-jekonomicheskikh/706-istoriya-modelirovaniya-kak-metoda-poznaniya.html> (Дата обращения: 10.05.2018)
90. Казанцева А.Н., Плотников В.А. Развитие системы внутреннего контроля в современных компаниях: теоретические подходы и предложения по совершенствованию // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 99-108.
91. Калюжный И. Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Калюжный И. Л. – Севастополь.: Арт-принт, 2002 – 110 с.
92. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. Р. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
93. Карлик А.Е., Кукор Б.Л., Дымковец И.А., Яковлева Е.А. Модель системы стратегического управления экономикой// Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям.- Санкт-Петербург: Издательство: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина).- 2017.- том 2.-С.368-371
94. Касьяненко О.А., Мельникова М.Н., Потемкин В.К., Спивак В.А., Слободской А.Л., Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/ Под ред. В.К. Потемкина.- Спб.: Изд-во СПбУЭФ, 2003, с. 150
95. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента.- СПб.: Издательство СПбГУ, 2006.
96. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления /В.С.Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ.- 2-е изд.- СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.- Петерб. Гос. Ун-та, 2008.- 548 с., С. 121-122
97. Кислицына Л.В., Суворов Н.С. Актуальные вопросы организации процесса финансирования предприятий малого бизнеса // BaikalResearch Journal. 2016. Т. 7. № 4. С. 7-15.
98. Комиссарова М.А. Стратегическое управление предприятиями угледобывающей промышленности восточного Донбасса. Дисс.... д.э.н., Ростов-на-Дону, 2014, С.33
99. Корсунская М.В. Динамика взаимодействия СМИ и аудитории (контент- анализ российской прессы в экстремальной ситуации): Автореферат дисс. [...] кандидата социологических наук.- М., 2006, с.28, С.5

100. Костин К.Б., Полетаева М.И., Тенденции развития цифровой экономики на мировых рынках товаров и услуг/ Монография.- СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- 2019.- 165 с.
101. Костыкова М. Ю., Классификация банковских кредитов для малого бизнеса: основные виды и понятия// Современная экономика: проблемы и решения.10 (34) 2012. С.153-165.
102. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала.- М.: «Дашков и К», 2009.- 224 с.
103. Краскова Н. И. Малое предпринимательство как предмет анализа экономической науки // Экономические науки. 2011. № 74. С. 43 - 46.
104. Краткая информация об исполнении федерального бюджета .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.minfin.ru/ru/statistics/fedbud/#ixzz5BK7Bft9A> (Дата обращения: 28.12.2019)
105. Кривко, И.В. Управление конкурентоспособностью полиграфического предприятия (теоретико-методологический аспект): Монография: И.В. Кривко; Моск. гос. ун-т печати. – М.: МГУП, 2004. – 89 с.
106. Кулеш В.А, Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании// Научный журнал КубГАУ, № 108 (04), 2015
107. Кунин В.А., Тарутько О.А, Система показателей конкурентоспособности предпринимательских структур// Проблемы современной экономики.- СПб.: Научно-производственная компания "РОСТ".- № 1 (65).- 2018.- С. 65-68
108. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
109. Курочкина А.А., Семенова Ю.Е., Панова А.Ю., Экономическая стратегия корпорации/ Уч. Пособие.- СПб.: Российский государственный гидрометеорологический университет.- 2019.- с. 191
110. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б.; пер. с англ. Н. Алмазовой. - М.: Проспект, 2013. – 336 с.
111. Липсиц, И. В. Маркетинговые стратегии для российских компаний : учеб. пособие / И. В. Липсиц, Е. А. Вигдорчик ; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 183 с.

112. Лисичкин В.А., Корягин М.Н., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент. Учебно- методический комплекс.- М.: МЭСИ, 2009
113. Лойко В.И., Вострокнутов А.Е. К вопросу разработки метода формирования и стратегического развития бизнес- модели для организаций малого бизнеса// Сборник статей XXXIII Международной научно- практической конференции "Актуальные аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного хозяйственного развития", Сочи, 04-06 октября 2018 г.- М.: АНО "Научно- исследовательский институт истории, экономики и права".- 2018.- С. 137-141
114. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле.- М.: Экономика, 1996
115. Люкшин А.Н. Стратегический менеджмент.- М.: Юнити, 2000
116. Мазалов Н.Е., Сигов В.И., Михайлов Я.Р. Теоретические подходы к оценке стратегии организационно- экономической безопасности промышленных предприятий/ Сб. «Экономическая безопасность: концепция, стандарты.- Севастополь: ООО "Первая типография".- 2017.- с. 81-84
117. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры.- М.: Издательство «Финнпресс», 2004.- 288 с.
118. Медведева, Ю.Ю. Форматы продвижения собственных торговых марок / Ю.Ю. Медведева // Практический маркетинг. – 2009. – № 1 (143). – С. 19 – 22.
119. Медиаиндустрия России как внестатистический феномен.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2010/6/mediaindustriya-rossii-kak-vnestatisticheskiy-fenomen/> (Дата обращения: 10.05.2017)
120. Медиасистема России: Учеб. пособие для студентов вузов/ Под ред. Е.Л. Вартановой.- М.: Издательство «Аспект- Пресс», 2015.- 384 с., С 14
121. Мейер А., Гоус ДЖ. и Брукс Г. Виды стратегических изменений .- [Электронный ресурс]. Режим доступа:

- [http://inform.od.ua/articles/examen/vidi\\_izmeneniy.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/vidi_izmeneniy.htm) (Дата обращения: 25.12.2019)
122. Мельникова Е.В., Русанов Г.Ю., Мельников А.С. Внедрение инвестиционных продуктов как решение проблем инвестирования малого и среднего бизнеса// Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016.№ 1 (283). С. 27-34.
  123. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник М.: Фирма Гардарика, 1996.- С. 99-101.
  124. Мерзликина, Е.М. Интеграция как инструмент повышения конкурентоспособности экономических субъектов / Е. М. Мерзликина, П.Н. Шаронин // Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела. – Москва МГУП имени Ивана Федорова – 2014. – №3 – С. 104–110.
  125. Медиаскоп, Читательская аудитория России, 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://mediascope.net/upload/iblock/1ea/NRS%2019\\_3%20new.pdf](https://mediascope.net/upload/iblock/1ea/NRS%2019_3%20new.pdf) (Дата обращения: 11.09.2017)
  126. Мерзликина, Е.М. Оценка эффективности деятельности организации: Монография / Е.М. Мерзликина; Моск. гос. ун-т печати. – М.: МГУП, 2004. – 93 с.
  127. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации – М, 1999.- 231с., с. 41-45
  128. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента . М.: Дело, 1992. С. 360.
  129. Методы мотивации персонала.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flcs-813-1.html> (Дата обращения: 10.05.2017)
  130. Методы стимулирования персонала.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://studfile.net/preview/6810675/page:3/> (Дата обращения: 10.05.2017)
  131. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2010.-№ 2(62).- С.40-47
  132. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. 2000. Школы стратегий: Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Пер. с англ., СПб.: Питер.
  133. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2000.

134. Модель стратегического менеджмента как базовая схема и особый образ.- Электронный ресурс. Режим доступа: [https://studme.org/34943/menedzhment/model\\_strategicheskogo\\_menedzhmenta\\_kak\\_bazovaya\\_shema\\_osobyy\\_obraz](https://studme.org/34943/menedzhment/model_strategicheskogo_menedzhmenta_kak_bazovaya_shema_osobyy_obraz) (Дата обращения: 13.11.2016)
135. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.- [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-1/viewer> (Дата обращения: 20.06.2020)
136. Муравьева О.В. Тенденции и стратегии развития печатных СМИ Казахстана онлайн// Век информации.- СПб.: Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций» ФГБОУВПО «СПбГУ», 2017.- №2, том 2.- С. 156-157
137. Науменко О.Л. Тенденции и перспективы развития рынка печатных СМИ// Сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции «Будущее науки-2019». 25-26 апреля 2019 г.- Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019.- С.237-240
138. Нельсон Б. Библия менеджмента / Б. Нельсон, П. Эконом. – К.: Диалектика, 2006. – 256 с.
139. Никитин А.А., Каданцев А.Е., Баронин С.А. Особенности и алгоритм создания малого строительного бизнеса. //Дневник науки. 2017. №6(6). С. 6-11
140. Никитин Ю.А., Никитина Ю.Ю. Информационное обеспечение инновационного развития малого предпринимательства в России // СПб.: СПб УУЭ, Инновационные механизмы управления и модернизации экономики. 2011
141. Никитин Ю.А., Шадрин О.В. Стратегическое управление персоналом организации // СПб.: ГПА, Финансовые возможности регионов в условиях экономического кризиса. Ч.2, 2009
142. Никифорова Н.А. Гражданская ответственность печатных СМИ или как сохранить газеты в эпоху Интернета. Несколько практических советов// Сборник материалов III Международного научного семинара «Актуальные проблемы исследования коммуникационных аспектов PR- деятельности и журналистики». Сост. Л.А. Капитанова, В.В. Фролов.- Псков: Псковский государственный университет, 2018.- С. 26-39

143. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2014 г. № 6090н [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.04.2018)
144. Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019-2023 гг. .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/media-outlook-2019> (Дата обращения: 28.12.2019)
145. Объем информации в мире будет удваиваться каждые пару лет.- Электронный ресурс. Режим доступа: [http://polit.ru/news/2013/05/14/jump\\_bigdata/](http://polit.ru/news/2013/05/14/jump_bigdata/) (Дата обращения: 14.11.2019)
146. Объем рекламы в средствах ее распространения .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id8690](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8690) (Дата обращения: 10.05.2017)
147. Объемы рекламы в средствах ее распространения в январе-сентября 2015 года - Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id6210](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id6210) (Дата обращения: 20.12.2019)
148. Овчинников М.А. Корпоративная культура в системе социального управления: автореферат дис. [...] кандидата социологических наук: 22.00.08/ Акад. Труда и соц. Отношений, Москва, 2004, с. 23, С. 3
149. Основы медиабизнеса: Учеб. Пособие для студентов вузов/ Под ред. Е.Л. Вартановой.- М.: Аспект Пресс, 2009.- 360 с.
150. Отчет по государственному контракту на оказание услуг по организации и проведению мониторинга состояния московского рынка распространения периодической печати и логистических услуг.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/8230/Monitoringobektovpechati2018spravkami2i4gl.pdf> (Дата обращения: 25.12.2019)
151. Парамонова Т.А. Кросс-коммуникативное взаимодействие журналистики, рекламы и PR в рекламно- информационных СМИ (на материале специальных проектов журнала «первый»)// Вестник челябинского государственного университета.- Челябинск: Челябинский государственный университет, 2017.- №3(399).- С. 82-90
152. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент / Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В.. – М.: Кно Рус., 2007. - 496 с.

153. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2012. - 496 с.
154. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.- СПб.: СПбГЭУ.- №1-1 (103).- 2017.- С.12-20
155. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
156. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Учебник для вузов. – 3-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
157. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие.-СПб.:Изд-во СПбГУЭФ, 2007.
158. Петров А.Н., Салтыков А.В. Процесс реализации стратегии: содержательные аспекты Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.- СПб.: СПбГЭУ.- №1-1 (103).- 2017.- С.21-30
159. Пешкова Г.Ю., Плотников В.А. Особенности стратегического планирования в горнопромышленном комплексе местного значения: монография. Курск: Университетская книга, 2018. 125 с.
160. Пильченко И.Н., Букова А.А. Модели управления стратегическим вовлечением сотрудников//Вестник современных исследований.- Омск: ИП Соловьев Вадим Анатольевич.-2018.-№5.2 (20).-С.296-300
161. Плотников В.А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике // Известия СПбГЭУ. 2018. № 4 (112). С. 16-24.
162. Поделинская И. А. Стратегическое планирование: учеб. пособ. / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015. - 55 с.
163. Попков В.П., Евстафьева Е.В., Ивентичева Т.В. Основы предпринимательской деятельности/ Уч. Пособие.- СПб.: Изд-во Политехнического ун-та.- 2012.- с. 435
164. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер: пер. с англ. И. В. Квасюка, Д. С. Комисарова. - М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.
165. Портных В.В. Теоретико- методологические основы стратегического менеджмента: монография / В.В. Портных.- М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.- 140 с., С.61
166. Потребин А. Структурная трансформация печатных СМИ: вызовы конвергенции//Материалы II международной научно-практической конференции «Мультимедийная журналистика:

- медиакоммуникации и медиаиндустрия». 01 марта 2019 г.- Минск: Белорусский государственный университет, 2019.- С.39-43
167. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 N 683 "Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет"
168. Психология. Словарь/ Под общ. Ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского, М.: Политиздат, 1990. С. 219.
169. Радугин А.А., «Основы менеджмента», М.: «ЦЕНТР», 1998 г., с.40
170. Радущинская А.И., Садикова М.О., Шарапова О.А. К вопросу о функционировании телевидения в эпоху цифровой экономики// Сборник научных трудов «Экономика и туризм в XXI веке: новые технологии и инновации».- СПб.: Центр научно-информационных технологий «Астерион».- 2018.- С.31-33
171. Растова Ю.И., Панкратова А.Р. Цифровизация в аналитическом дизайне отраслевых рынков/ Сборник научных трудов по итогам II международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики». Под ред. Г.А. Краюхина, Г.Л. Багиева.- 2019.- СПб: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- С.243-249
172. Рекламный Петербург: итоги первого полугодия 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id8962](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8962) (Дата обращения: 28.12.2019)
173. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2019. – 116 с.
174. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития, доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2020. – 123 с.
175. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевые доклады, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2016-2019 гг.
176. Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития, отраслевой доклад, 2019 .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2019/otr-doklad-ros-poligrafiya-2018-11.pdf> (Дата обращения: 28.12.2019)

177. Руденко А.А., Искосков М.О., Антипов Д.В., Данилова С.Ю. К вопросу об особенностях формирования модели стратегического управления материальными ресурсами предприятий// Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование развития городов и регионов (Тольяти, 19-20 июня 2015 г.).-Тольяти: Тольяттинский государственный университет.- 2015.-С. 137-140
178. Рыбалко А.О., Шалаева Л.В. Стратегическое планирование и бюджетирование как базовые элементы современной системы управления / А.О. Рыбалко, Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 28. С. 13- 20.
179. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 382 с.
180. Санталова М.С., Некрылова О.А., Родионов Е.В. Совершенствование системы стратегического планирования персонала на предприятии: монография/ М.С. Санталова, О.А. Некрылова, Е.В. Родионов.- Воронеж, Кварта.- 2011.- 172 с.
181. Святова О.В., Солошенко Р.В., Зюкин Д.А. Совершенствование стратегического управления свеклосахарным подкомплексом на основе синергетической модели развития// Инновации в АПК: проблемы и перспективы.- Майский: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина.- 2018.- № 2(18).- С. 73-80
182. Семь шагов к успеху: универсальная стратегия развития газеты.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://anri-media.ru/news/item5398-7-shagov-k-uspekhu-universkalnaya-strategiya-razvitiya-gazety/> (Дата обращения: 17.12.2019)
183. Сигов В.И. Современный контекст корпоративного управления//Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.- СПб.: СПбГЭУ.- №2 (110).- 2018.- С.175-178
184. СМИ в меняющейся России: Коллективная монография/ Под ред. Проф. Е.Л. Вартановой; науч. Ред. И.Д.Фомичева.- М.: Аспект Пресс, 2010.- 336 с., С 94
185. Смирнов С.С. Медиаиндустрия России как внестатистический феномен .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vestnik.journ.msu.ru/books/2010/6/mediaindustriya-rossii-kak-vnestatisticheskiy-fenomen/> (Дата обращения: 09.02.2017)
186. Смирнов С.С. Статистика медиаиндустрии России: проблемы отраслевой идентификации и учета// Меиаскоп.- 2010.- № 4.-

- Электронный ресурс. Режим доступа:  
<http://www.mediascope.ru/?q=node/691>
187. Современное состояние медиаиндустрии.- [Электронный ресурс].  
Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-mediaindustrii/viewer> (Дата обращения: 10.05.2018)
188. Современный толковый словарь изд. «Большая Советская Энциклопедия».- Электронный ресурс. Режим доступа:  
<http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-encycl-term-36668.htm>(Дата обращения: 4.01.2017)
189. Соломатин А.Н. Многомерные модели стратегического управления развитием крупномасштабных систем//Сборник трудов конференции «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КРУПНОМАСШТАБНЫХ СИСТЕМ MLSD'2007» (Москва, 01-03 октября 2007 г.) .- М.: Издательство: Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН.-2007.-С.37-46
190. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005.- 203 с.
191. Степанова, Г.Н. Разработка системы инновационного управления организациями (например полиграфической деятельности: дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Степанова Галина Николаевна. – М., 2008. – 283 с.
192. Степанова, Г.Н. Технология разработки стратегии развития организации в условиях «цифровизации» медиа / Г.Н. Степанова, П.Н. Шаронин // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2015. № 5. С. 141-151.
193. Степанова, Г.Н. Управление полиграфическим предприятием в условиях повышения социальной ответственности бизнеса: Монография / Г.Н. Степанова, М.А. Аржанов, А.В. Лукашевич; Моск. гос. ун-т печати. – М.: МГУП, 2010. – 178 с.
194. Стоимость прессы стремительно растёт.- [Электронный ресурс].  
Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/stoimost-pressy-stremitelno-rastet-35201.html> (Дата обращения: 28.12.2019)
195. Стратегии управления жалобами клиентов с сфере услуг  
[https://www.hse.ru/data/2013/03/04/1302316395/MU\\_4\\_2012\\_Novatorov.pdf](https://www.hse.ru/data/2013/03/04/1302316395/MU_4_2012_Novatorov.pdf)
196. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов./ Под ред А. Петрова.- СПб.: Питер, 2012.- 400с., С.18

197. Субетто А.И. Информация, знания и информационные технологии в образовании: проблема качества как проблема сжатия информации.- М.: 2010.- 41 с.
198. Субетто А.И. Система управления качеством в вузе (модель)// Материалы X симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика».- М.: Исследовательский центр, 2002.- 25 с.
199. Субетто А.И. Системологические основы образовательных систем, Ч. 2.- М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.- 321 с.
200. Суркова О.А. Творчество как фактор и средство мотивации//Вестник современных исследований.- Омск: ИП Соловьев В.А.- 2019.-1.5 (28).-С.275-278
201. Сыроежин И.М., Попова Т.Г., Эйсснер Ю.Н. Системный анализ экономической информации. Ленинград, 1978, 84 с., С. 14
202. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2014. - 320 с.
203. Телевидение в России в 2017 году. Состояние, тенденции и перспективы развития, отраслевой доклад, Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям РФ, 2018. – 90 с.
204. Теория моделирования. Общие положения.- Электронный ресурс. Режим доступа: [http://life-prog.ru/view\\_modelirovanie.php?id=1](http://life-prog.ru/view_modelirovanie.php?id=1)(Дата обращения: 4.01.2017)
205. Тис Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э..2003 Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник С.- Петербургского университета. Сер. Менеджмент (4): 133-183.
206. Толковый словарь Ефремовой.- [Электронный ресурс]. Режим доступа:  
<https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/276477/%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0> (Дата обращения: 19.01.2017)
207. Толковый словарь русского языка Ожегова С. И. .- Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ozhegov.textologia.ru/definit/strategiya/?q=742&n=205470>(Дата обращения: 28.12.2019)
208. Толковый словарь Ушакова.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/824118>(Дата обращения: 14.04.2017)
209. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер. с англ. А. Р. Ганиевой. - [12-е изд.]. – М.: Диалектика, 2003. - 928 с.

210. Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Биржи и банки. ЮНИТИ, 1998.
211. ТОП-25 самых цитируемых СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области - III квартал 2019 г. .- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mlg.ru/ratings/media/regional/6997/> (Дата обращения: 08.02.2020)
212. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1995. С.98
213. Трещевский Ю.И., Кособуцкая А.Ю., Бахтин М.Н. Анализ финансовой инфраструктуры в системе разработки стратегий административно- территориальных образований// Сборник материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Саяпинские чтения».- Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина.- 2019.- С.201-217
214. Трофимова Л.А. Трофимов В.В. Реализация стратегии инновационного развития строительной отрасли РФ на основе информационного моделирования промышленных и гражданских объектов// Современное строительство и архитектура.- Екатеринбург: Соколова Марина Владимировна.- № 1 (05).- 2017.- С.31-35
215. Турусин Ю. Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Турусин Ю. Д, Ляпина С. Ю., Шаламова Н. Г. — М. : Гос. ун-т управления, 2013. – 232 с.
216. Уваров С.А. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности в цепях поставок/ Сб. статей «Маркетинг взаимодействия и экономика предпринимательства.- СПб.: Центр научно-информационных технологий "Астерион".- 2015.- С.214-231
217. Уваров С.А., Григорьев М.Н. Стратегическое планирование цепей поставок/ Сборник научных трудов. VII Международная научная конференция «Перспективы развития логистики и управления цепями поставок.-М.: Эс-Си-Эм Консалтинг.- 18 апреля 2017 г.- С.567-588
218. Управление персоналом в организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА М, 1997. С. 367.
219. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь/ сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. 104 с.
220. Уразова С.Л. Зоны риска цифровых медиа// Массмедиа в мультимедийной среде. Основные проблемы и зоны риска. Науч- ный

- сборник под редакцией С.Л. Уразовой. Серия «Пространство медиакоммуникаций». – М.: Академия медиаиндустрии, 2014. – 129 с., С. 20
221. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент" - 5-е изд., испр. и доп. - М : Дело, 2002. - 445 с., С.7
222. Фаэй Л. Курс МБА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. В. Егорова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 596 с.
223. Федосеев С.В., Точило М.В., Ларичкин Ф.Д., Новосельцева В.Д., Горбовских А.В. перспективы и подходы к формированию стратегии развития титановой промышленности в Северо- Западном регионе России// Север и рынок: Формирование экономического порядка.- Апатиты: Институт экономических проблем им. Г.П. Лузина Кольского научного центра РАН.-№ 3(65).- 2019.- С. 99-108
224. Фирова И.П., Редькина Т.М., Сиденко И.К. Стратегические задачи государственной поддержки российской науки/ Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции «Инновационная кластеризация науки и практики в условиях цифровизации.- СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- 2020.- С.143-145
225. Фомина И.Р. Интернет-версии печатных СМИ: функциональная специфика// Синергия Наук.- Издательство Сидненко Александр Сергеевич, 2018.- №28.- С.999-1003
226. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Хмиль Т. М., Василик С.К., Шишмарева Л. О. — Х.: Харьков. гос. экон. ун-т, 2014. — 136 с.
227. Цели и задачи PR- деятельности.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uprating.ru/pr-technology/2122-celi-zadachi-pr-deyatelnosti.html> (Дата обращения: 28.12.2019)
228. Цели и задачи рекламы.- [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://adindustry.ru/doc/1122> (Дата обращения: 28.12.2019)
229. Чем полезны сервисы ОТТ.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://iptv-mag.ru/ОТТ.html> (Дата обращения: 20.12.2019)
230. Что такое Big data .- Электронный ресурс. Режим доступа: <https://rb.ru/howto/chto-takoe-big-data/> (Дата обращения: 10.05.2017)
231. Шарапова О.А. К вопросу о влиянии силы бренда на стоимость использования медиафраншиз// материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Брендинг как

- уоммуникативная технология XXI века». Под редакцией А. Д. Кривоносова.-СПб.: СПбГЭУ.- 2016.-С. 70-72
232. Шарапова О.А. К вопросу о функции телевидения в эпоху цифровой экономики/ Радшинская А.И., Садикова М.О., Шарапова О.А.// Материалы сборника научных трудов конференции «Экономика и туризм в XX веке: новые технологии и инновации.- СПб.: Астерион.- 2018.- С.31-33
233. Шаронин П.Н. Управление интеграционными процессами предпринимательских структур медиаиндустрии. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.-СПб.: СПбГЭУ.- 2019.- с.224.- С.75
234. Шаронин, П.Н. Инновационные бизнес-модели средств массовой информации в условиях трансформации медиаэкономики / П.Н. Шаронин, В.А. Бирюков, Л.К. Никандрова // Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2018. – № 4. – С. 22-27.
235. Шаронин, П.Н. Интегрированные структуры медиаиндустрии: новые подходы к мотивации сотрудников и созданию рабочих мест / П.Н. Шаронин, М.А. Казарян // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 4. – С. 11-17.
236. Шаронин, П.Н. Классификация стратегий развития медиаорганизации / П.Н. Шаронин // Медиаэкономика 21 века. – 2018. – № 2. – С. 75-83.
237. Шаронин, П.Н. Критериальная основа оценки эффективности интеграционных процессов предпринимательских структур медиаиндустрии / П.Н. Шаронин // Медиаэкономика 21 века. – 2018. – № 6. – С. 27-33.
238. Шаронин, П.Н. Методика оценки эффективности бизнес-модели средств массовой информации / П.Н. Шаронин, Е.М. Мерзликина, В.А. Бирюков // Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2017. – С. 87–95.
239. Шаронин, П.Н. Методологические аспекты формирования интеграционного капитала медиаорганизаций на основе построения капиталогаммы / П.Н. Шаронин // Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2016. – № 2. – С. 155-162.
240. Шаронин, П.Н. Управление интеграционными процессами в медиаиндустрии как фактор повышения конкурентоспособности современных организаций: монография / П.Н. Шаронин. – М.: Буки Веди, 2013. – 288 с.

241. Шаронин, П.Н. Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями в медиабизнесе / П.Н. Шаронин, К.В. Антипов, Р.А. Резникова // Известия вузов. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2015. – № 5. – С. 101-106.
242. Шершнева З. Є. Стратегический менеджмент: уч. пособ. / З. Е. Шершнева, С. В. Оборская. – К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
243. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации. М.: Интерэксперт, 1994. С.56.
244. Щерблыкин В.Н. Стратегия обеспечения качества высокотехнологичной продукции.- М.: Московский печатник, 2011.- 131 с.
245. Щелкунов В. И. Деловые стратегии и менеджмент РФ XXI века / Щелкунов В. И. - К. : Наук. думка, 2012. – 416 с.
246. Юфкина С.Б., Логинова К.А., Фролова Н.М. Дизайн региональных печатных СМИ как условие их успешного функционирования// Медиаисследования.- Барнаул: Алтайский государственный университет, 2017.- № 4-1.- С. 198-201
247. Яковлев, А.В. Механизмы формирования корпоративных структур в издательско-полиграфическом бизнесе в условиях глобализации мировой экономики: Монография / А.В. Яковлев; Моск. гос. ун-т печати. – М.: МГУП, 2009. – 124 с.
248. Ялунер Е.В., Лубочкина М.И., Левитина И.Ю., Михеева Д.Г., Гашко Д.В., Лубочкин М.М. Перспективные направления развития малого и среднего бизнеса в цифровой экономике России/ Монография.- СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет.- 2019.- с.
249. Ansoff H. I. Strategic Management / Ansoff H. I. - N.Y.: John Wiley, 1979. – 272 p.
250. Ansoff H.I. Corporate Strategy.- Penguin Books, Middlesex, 1981
251. Bateson J., Hoffman D. (1999). Managing Services Marketing: Text and Readings. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
252. Bateson J., Hoffman, D. (2010). Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases. The Dryden Press, Fort Worth, TX.
253. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises.- Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962. P.16
254. Cristensen C.R., Andrews K.R., Bower I.L. Business Policy: Text and Cases. Homewood (Ill), Irwin., 1960
255. Doyle G. Understanding Media Economics. London: Sage Publ., 2013. 232 p., P. 13

256. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 989 p.
257. Goodman J. (1989). The nature of customer satisfaction. Quality progress. Vol. 22, No. 2, pp. 37-40.
258. Johnston W. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework. Industrial Marketing Management, Vol. 40, Iss. 1, pp. 118-127.
259. Jonson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy, An Approach to Strategic Management. – Pitman, London, 1992.
260. Kaplan R. S. Using the balanced scorecard as a strategic management system / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard business review. - 1996.- № 1.- P. 75-85.
261. Krajewski L. J. Operations management: strategy and analysis / L. J. Krajewski, L. P. Ritzman. - MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1999. – 880 p.
262. Kung L., Picard R.G., Towse R. The Internet and the Mass Media. Los Angeles; London: Sage Publ., 2008. 196 p.
263. Miles R.E. Organizational Strategy, Structure and Process / R. E. Miles, C. C. Snow, H. Colman // Academy of Management Review. - 1978. - № 7. - P. 546-562.
264. Mintzberg H. A Guide to strategic positioning / Henry Mintzberg. – N.Y.: Addison-Wesley, 1995. – 600 p.
265. Mintzberg H. Rethinking strategic planning / H. Mintzberg // Long range planning. - 1994. - Vol. 27. - № 3. - P. 22-30.
266. Pearce J. A., The tenuous link between formal strategic planning and financial performance / J. A. Pearce, E. B. Freeman, R. B. Robinson // Academy of management review. - 1987. - Vol. 12. - № 4. - P. 658-675.
267. Porter M. Competitive Strategy / M. Porter // Harvard Business School Press. -1986. - №4. - P. 3-7.
268. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy / M. E. Porter // Harvard business review. - 1979. - № 3. - P. 123.
269. Porter M. E. What is Strategy? / M. E. Porter // Harvard business review. - 1996. - № 12.- P. 61-78.
270. Quinn J. B. Managing strategic change / J. B. Quinn // Sloan management review. - 1980. – Vol. 21. – Summer. - P. 3 - 20.
271. Rowe A., Mason R., Dickel K. Strategic management. N.Y., 1996
272. Steiner G. A. Strategic Planning - What Every Manager Must Know: A Step-by-Step Guide / Steiner G. A. - N.Y.: The Free Press, 1979. – 383 p.

273. Stern C. W. Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group / Stern C. W. – MA.: John Wiley and Sons, 1998. – 336 p.
274. Tikhomirov, D., Plotnikov, V. (2018) The minimisation of risks in project finance: Approaches to financial modelling and structuring. MATEC Web of Conferences, 193, 05069.
275. Tregoe B. B. The New Strategic Manager / B. B. Tregoe, J.W. Zimmerman // Business. – 1981. - №3. – P. 17.
276. Webster J. L. The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques / J. L. Webster, W. E. Reif // Planning Review.- 1987. - Vol.17. - № 6.-P.13 - 48.
277. Wilson I. Strategic planning isn't dead - it changed / I. Wilson // Long range planning. - 1994. – №27. – P. 12-24.

## Приложение 1

### Журналы Санкт-Петербурга<sup>182</sup> <sup>183</sup>

№	Наименование СМИ	Учредители/ наименование юридического лица	Свидетельство о регистрации	Фактический адрес
1.	<b>5 Колесо</b>	общество с ограниченной ответственностью «5К»	ПИ № ФС 77-68812 от 17.02.2017	Санкт-Петербург, 197342, Торжковская ул., д. 5, лит. А, офис 4012
2.	<b>ANONS and MAP (Анонс и карта)</b>	общество с ограниченной ответственностью «СевероВест Медиа»	ПИ № С 2-8298 от 13.10.2006	Санкт-Петербург, 190098, пл. Труда, д. 4, оф. 509в
3.	<b>Expo Business Review</b>	общество с ограниченной ответственностью «Рестэк-Медиа»	ПИ № ФС 77-55635 от 9.10.2013	Санкт-Петербург, 197110, Петрозаводская ул., д. 12, лит. А
4.	<b>St. Petersburg Offers (Петербург предлагает)</b>	общественная организация «Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга»; общество с ограниченной ответственностью «Зеркало Петербурга»	ПИ № ФС 77-46949 от 12.10.2011	Санкт-Петербург, 191119, ул. Константина Заслонова, д. 4, оф. 38
5.	<b>Автобус</b>	общество с ограниченной ответственностью «Культурный и издательский центр «Эклектика», редакция журнала «Автобус»	ПИ № ФС 2-8651 от 19.06.2007	Санкт-Петербург, 191186, Невский пр., д. 44, 5-й этаж

<sup>182</sup> Информация актуальна на 31.10.2019 г.

<sup>183</sup> Справочник «Все СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области» 2019.- Издательский Дом «С.-Петербургские Ведомости»

6.	<b>Автопарк 5 Колесо</b>	общество с ограниченной ответственностью «5К»	ПИ № ФС 77-73109	Санкт-Петербург, 197342, Торжковская ул., д. 1, корп. 2
7.	<b>Адреса Петербурга</b>	Ярошецкая Мария Юрьевна	ПИ № ФС 77-68009 от 21.12.2016	Санкт-Петербург, 190098, пл. Труда, д. 2, БЦ «Благовещенский», оф. 201, 312, 313
8.	<b>Академия энергетики</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Президент-Нева»	ПИ № 77-18644 от 15.10.2004	Санкт-Петербург, 194156, Зеленогорская ул., д. 4
9.	<b>Антенна-Телесемь в Санкт-Петербурге</b>	общество с ограниченной ответственностью «Хёрст Шкулёв Паблишинг»	ПИ № ФС 77-63512 от 2.11.2015	Санкт-Петербург, 191186, наб. реки Мойки, д. 37, лит. А
10.	<b>Библиотечное дело</b>	Филиппова Татьяна Александровна	ПИ № 77-13082 от 15.07.2002	Санкт-Петербург, 191040, Лиговский пр., д. 52, лит. К, оф. 12
11.	<b>Бизнес Дневник</b>	открытое акционерное общество «Информационно-издательский центр правительства Санкт-Петербурга «Петроцентр»	ПИ № ТУ 78-01454 от 13.11.2013	Санкт-Петербург, 197046, ул. Чапаева, д. 11/4, лит. А
12.	<b>Ваш тайный советник</b>	общество с ограниченной ответственностью «Рекламное агентство «Точкару»	ПИ № ФС 77-62571 от 31.07.2015	Санкт-Петербург, 191119, ул. Правды, д. 12/12
13.	<b>Визитор. Санкт-Петербург (Visitor.St.Petersburg)</b>	Учредители: Общество с ограниченной ответственностью «Северовест»	ПИ № ТУ 78-01943 от 17.10.2016	Санкт-Петербург, 191040, Пушкинская ул., д. 5
14.	<b>Город 812</b>	общество с ограниченной ответственностью	ПИ № ТУ 78-00038 от 6.08.2008	Санкт-Петербург, 191119, ул. Правды, д. 12, оф. 3

		«АЖУР-Инвест»		
15.	<b>Дороги. Инновации в строительстве</b>	Фомина Регина Юрьевна	ПИ № ФС 77-41274 от 20.07.2010	Санкт-Петербург, 192007, Тамбовская ул., д. 8, лит. Б, оф. 35
16.	<b>Дорожная держава</b>	общество с ограниченной ответственностью «Отраслевая медиакорпорация «Держава»	ПИ № ФС 77-51034 от 4.09.2012	Санкт-Петербург, 197101, ул. Чапаева, д. 25, лит. А
17.	<b>Дошкольная педагогика</b>		№ 77-3601 от 5.06.2000	Санкт-Петербург, 194044, Большой Сампсониевский пр., д.33, лит. А, пом. 3н
18.	<b>Журнал «Аврора»</b>	Санкт-Петербургская общественная организация культуры «Аврора»	№ П 3165 от 03.07.1998	Санкт-Петербург, 197110, Большая Разночинная ул., д. 17А, пом. 2Н
19.	<b>Журнал Эрмитаж (Hermitage)</b>	федеральное государственное учреждение культуры Государственный Эрмитаж	ПИ № ФС 77-38126 / ПИ № ФС 77-38127 от 24.11.2009	Санкт-Петербург, 191186, Большая Конюшенная ул., д. 19/8
20.	<b>Загородный дом</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Загородный дом»	ПИ № ФС 77-35768 от 26.03.2009	Санкт-Петербург, 196084, Киевская ул., д. 3
21.	<b>Морской парад (Maritime parade)</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Зеркало Петербурга»	ПИ № 77-17649 от 9.03.2004	Санкт-Петербург, 191119, ул. Константина Заслонова, д. 4, оф. 38
22.	<b>Невский альманах</b>	некоммерческое партнерство поддержки литераторов «Родные просторы»	ПИ № ФС 77-18956 от 22.11.2004	Санкт-Петербург, 191123, ул. Рылеева, д. 17–19, пом. 3
23.	<b>Петербургский коллекционер</b>	Сыромятников Олег Александрович	ПИ № ФС 77-51425 от 26.10.2012	Санкт-Петербург, 191002, а/я 109

24.	<b>Петербургский нотариус</b>	Нотариальная палата Санкт-Петербурга	ПИ № ТУ 78-014-73 от 25.11.2013	Санкт-Петербург, 191024, Конная ул., д. 13
25.	<b>Пульс (Pulse)</b>	Фурман Михаил Борисович	ПИ № ТУ 78-00737 от 2.12.2010	Санкт-Петербург, 191011, Невский пр., д. 35
26.	<b>Сеанс</b>	ООО «Мастерская «Сеанс»	Эл № ФС 77-20741 от 23.06.2005	Санкт-Петербург, 191024, Каменноостровский пр., д. 10

## Приложение 2

### Газеты Санкт-Петербурга<sup>184 185</sup>

№	Наименование СМИ	Учредители/ наименование юридического лица	Свидетельств о о регистрации	Фактический адрес
1.	<b>Санкт-Петербургские ведомости</b>	акционерное общество «Издательский дом «С.-Петербургские ведомости»	ПИ № ФС77- 67111 от 15.09.2016 г.	Санкт-Петербург, 191025, ул. Марата, д. 25, лит. А
2.	<b>Санкт-Петербургские ведомости. Афиша недели</b>	акционерное общество «Издательский дом «С.-Петербургские ведомости»	ПИ № ФС77- 67110 от 15.09.2016 г.	Санкт-Петербург, 191025, ул. Марата, д. 25, лит. А
3.	<b>Апельсин Анекдоты</b>	Савинков Евгений Владимирович; Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	ПИ № ФС 77- 26402 от 29.11.2006	Санкт-Петербург, 190031, наб. реки Фонтанки, д. 85, кв. 55
4.	<b>Апельсин Байки</b>	Савинков Евгений Владимирович; Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	ПИ № ФС 77- 26401 от 29.11.2006	Санкт-Петербург, 190031, наб. Реки Фонтанки, д. 85, кв. 56
5.	<b>Апельсин Золотой Ключ</b>	Савинков Евгений Владимирович; Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	ПИ № ФС 77- 26497 от 29.11.2006	Санкт-Петербург, 190031, наб. реки Фонтанки, д. 85, кв. 55
6.	<b>Апельсин Судоку</b>	Савинков Евгений Владимирович;	ПИ № ФС 77- 26400 от	Санкт-Петербург, 190031, наб. реки

<sup>184</sup> Информация актуальна на 31.10.2019 г.

<sup>185</sup> Справочник «Все СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области» 2019.- Издательский Дом «С.-Петербургские Ведомости»

		Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	29.11.2006	Фонтанки, д. 85, кв. 55
7.	<b>Апельсин Юмор</b>	Савинков Евгений Владимирович; Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	ПИ № ФС 77-26399 от 29.11.2006	Санкт-Петербург, 190031, наб. реки Фонтанки, д. 85, кв. 85
8.	<b>Благотворительная газета «Русский Инвалид»</b>	некоммерческое учреждение «Редакция «Благотворительной газеты «РУССКИЙ ИНВАЛИД»	№ П4141 от 7.12.1999	Санкт-Петербург, 197198, ул. Лизы Чайкиной, д. 9
9.	<b>Вечерний Санкт-Петербург</b>	Законодательное Собрание Санкт-Петербурга	ПИ № ТУ 78-01954 от 7.12.2016	Санкт-Петербург, 197022, Большой пр. П. С., д. 100, бизнес-центр «Офис-ный дом», 6-й этаж, оф. 616
10.	<b>газета «Красное Село Информ-Life»</b>		ПИ № ТУ 78-01590 от 4.07.2014	Санкт-Петербург, 198320, г. Красное Село, пр. Ленина, д. 55
11.	<b>газета «Местная газета» Горелово, Красное Село</b>	ИП Орёл Лариса Николаевна	ПИ № ТУ 78-01630	Санкт-Петербург, 198323, Горелово, ул. Коммунаров, д. 118, лит. А
12.	<b>газета «Новый Красносел»</b>	ООО «Красносел»	ПИ № ТУ 78-01773 от 6.10.2015	Санкт-Петербург, 198320, г. Красное Село, пр. Ленина, д. 102, корп. 2 Телефоны
13.	<b>газета «Общество и экология»</b>	ИП Лисовский Сергей Анатольевич	№ П 3725 от 14.05.1999 г.	Санкт-Петербург, 197101, Большая Пушкарская ул., д. 64
14.	<b>газета «Сорока. Красное село»</b>	Быстров Юрий Михайлович	ПИ № ТУ 78-01577 от	Санкт-Петербург, 199005, 12-я Красноармейская

			5.06.2014	ул., д. 8, кв. 74
15.	<b>Здравница Санкт-Петербурга</b>	Калашников Виктор Владимирович; муниципальный совет муниципального образования Санкт-Петербурга города Сестрорецка	ПИ № 2-4820 от 2.11.2000	Санкт-Петербург, 197706, Сестрорецк, Приморское ш., д. 280, лит. А
16.	<b>Зеркало Петербурга</b>	Попов Виктор Евгеньевич	№ П 1634 от 21.06.1996	Санкт-Петербург, 197022, Ждановская ул., д. ½
17.	<b>Ключворд</b>	Савинков Евгений Владимирович; Сыромятников Олег Александрович; Куцарев Илья Петрович	ПИ № 77-16391	Санкт-Петербург, 190031, наб. реки Фонтанки, д. 85, кв. 55
18.	<b>Коммерсантъ Санкт-Петербург</b>	акционерное общество «Коммерсантъ»	ПИ № 77-1769 от 25.02.2000	Санкт-Петербург, 193024, Харьковская ул., д. 8А
19.	<b>КонсьержЪ</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом КонсьержЪ»	ПИ № ФС 2-7630 от 28.06.2005	Санкт-Петербург, 195027, Магнитогорская ул., д.11, лит. О
20.	<b>На страже Родины</b>	Министерство обороны РФ	ПИ № 09173 от 30.12.1992	Санкт-Петербург, 191059, Дворцовая пл., д. 10
21.	<b>Недвижимость и строительство Петербурга</b>	ООО «ИИЦ «Недвижимость Петербурга»	ПИ № ТУ 78-01664 от 27.01.2015	Санкт-Петербург, 190005, Измайловский пр, д. 31/165
22.	<b>Новая газета в Санкт-Петербурге</b>	ООО «МЕДИА.С-Пб»		Санкт-Петербург, 199178, 11-я линия В. О., д. 66, лит. Б
23.	<b>Общество и экология</b>	Лисовский С.А.	№ П 3725 от 14.05.1999	Санкт-Петербург, 197101, Большая Пушкарская ул., д. 64
24.	<b>Петербургский посад</b>	зеленогорское муниципальное учреждение	№ П 4401 от 30.06.2000	Санкт-Петербург, 197720, г. Зеленогорск,

		«Муниципальный информационно-рекламный центр «Териоки»; муниципальный совет муниципального образования г. Зеленогорска		Исполкомская ул., д. 5
25.	<b>Петровский курьер</b>	Жирнов Геннадий Васильевич	ПИ № ФС 2-8652 от 19.06.2007	Санкт-Петербург, 197136, ул. Всеволода Вишневого, д.12, лит. А, пом. 2Н
26.	<b>С уважением к памяти</b>	НО «Ассоциация предприятий похоронной отрасли Санкт-Петербурга и Северо- Западного региона»	ПИ № ТУ 78-00063 от 22.08.2008	Санкт-Петербург, 191002, ул. Достоевского, д. 9
27.	<b>Спорт день за днем</b>	общество с ограниченной ответственностью «Юнитис»	ПИ № ФС 77-23206 от 20.01.2006	Санкт-Петербург, 197101, ул. Рентгена, д. 7 лит. А
28.	<b>Спорт уик-энд</b>	общество с ограниченной ответственностью «Редакция газеты «Спорт уик-энд»	ПИ № 77-12887 от 10.06.2002	Санкт-Петербург, 197110, пр. Динамо, д. 44
29.	<b>Строительный еженедельник</b>	ООО «Агентство Строительных Новостей»	ПИ № ФС 77-53074	Санкт-Петербург, 194100, Кантемировская ул., д. 12, лит. А
30.	<b>Утро Петербурга</b>	ООО «Рекламно-информационное агентство «Ленинград»	ПИ № ТУ 78-00914	Санкт-Петербург, 191015, Шпалерная ул., д. 51, оф. 324
31.	<b>Ярмарка вакансий. Петербург</b>	общество с ограниченной ответственностью «Ярмарка вакансий»	ПИ № ФС 77-64144 от 25.12.2015	Санкт-Петербург, 191040, Лиговский пр., д. 56, корп. Е

### Приложение 3

#### Районные газеты Санкт-Петербурга<sup>186 187</sup>

№	Наименование СМИ	Учредители/ наименование юридического лица	Свидетельство о регистрации
1.	<b>KRONгазета</b>	Подезва Татьяна Георгиевна	ПИ № ТУ 78-00672 от 25.08.2010
2.	<b>Вести Красногвардейского района</b>	администрация Красногвардейского района Санкт-Петербурга	ПИ № ФС 2-7929 от 16.02.2006
3.	<b>Вестник Петродворцового района</b>	администрация Петродворцового района Санкт-Петербурга	ПИ № ТУ 78-01376 от 4.07.2013
4.	<b>Деловая перспектива</b> (прил.к газете «Вести Ораниенбаума, Петер- гофа, Стрельны»)	ООО «Приморская перспектива»	№ П 4072 от 5.11.1999
5.	<b>Ижорская перспектива</b>	администрация Колпинского района Санкт- Петербурга	ПИ № ТУ 78-00731 от 30.11.2010
6.	<b>Кронштадтский вестник</b>	некоммерческое партнерство «Редакция газеты «Кронштадтский вестник»	ПИ № ТУ 78-00168 от 21.11.2008
7.	<b>Мой родной Московский</b>	администрация Московского района Санкт- Петербурга	ПИ № ТУ 78-00378 от 10.08.2009
8.	<b>Новости из Центра</b>	администрация Центрального района Санкт-Петербурга	ПИ № ТУ 78-01391 от 6.08.2013
9.	<b>Петроградская перспектива</b>	Администрация Петроградского района Санкт-Петербурга	ПИ № 2-5442 от 10.09.2001
10.	<b>Рядом с Вами</b>	общество с ограниченной ответственностью «Рекламное агентство «ДиаДЕМА»	ПИ № ФС 2-7884 от 26.12.2005
11.	<b>Славянка сегодня</b>	Яковлев С.В.; Завадский В.К.; Ловягин А.Е.;	№ П 1726 от 24.11.1995

<sup>186</sup> Информация актуальна на 31.10.2019 г.

<sup>187</sup> Справочник «Все СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области» 2019.- Издательский Дом «С.-Петербургские Ведомости»

		Селезнев А.С.	
12.	<b>СПб. Районы. РФ Адмиралтейский (Вестник Адмиралтейского района)</b>	открытое акционерное общество «Информационно- издательский центр прави- тельства Санкт-Петербурга «Петроцентр»	ПИ № ТУ 78-00760 от 22.12.2010
13.	<b>СПб. Районы. РФ Василеостровский (Василеостровские новости)</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00775 от 28.12.2010
14.	<b>СПб. Районы. РФ Выборгский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00780 от 28.12.2010
15.	<b>СПб. Районы. РФ Калининский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00772 от 28.12.2010
16.	<b>СПб. Районы. РФ Кировский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01541 от 20.03.2014
17.	<b>СПб. Районы. РФ Колпинский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00779 от 28.12.2010
18.	<b>СПб. Районы. РФ Красногвардейский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01545 от 20.03.2014
19.	<b>СПб. Районы. РФ Красносельский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00778 от 28.12.2010
20.	<b>СПб. Районы. РФ Кронштадтский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00777 от 28.12.2010
21.	<b>СПб. Районы. РФ Курортный</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00776 от 28.12.2010
22.	<b>СПб. Районы. РФ Московский</b>	общество с ограниченной ответственностью	ПИ № ТУ 78-00774 от 28.12.2010

		«Издательский Дом «Курьер-Медиа»	
<b>23.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Невский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01546 от 20.03.2014
<b>24.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Петроградский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01538 от 20.03.2014
<b>25.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Петродворцовый</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01539 от 20.03.2014
<b>26.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Пушкинский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01543 от 20.03.2014
<b>27.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Фрунзенский</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-01542 от 20.03.2014
<b>28.</b>	<b>СПб. Районы. РФ Центральный</b>	общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом «Курьер-Медиа»	ПИ № ТУ 78-00773 от 28.12.2010
<b>29.</b>	<b>Фрунзенский район</b>	ООО «Студия Вариант»	ПИ № 2-5298 от 2.07.2001

Муниципальные газеты Санкт-Петербурга<sup>188 189</sup>

№	Наименование СМИ	Учредители	Свидетельство о регистрации	Фактический адрес
1.	<b>Вечерний Металлострой</b>	Шах-Назаров Вадим Станиславович	ПИ № ТУ 78-01492 от 18.12.2013	Санкт-Петербург, 196641, п. Металлострой, ул. Максима Горького, д. 4
2.	<b>Гагаринский курьер</b>	муниципальный совет внутригородского муниципального образования Санкт-Петербурга муниципального округа Гагаринское	ПИ № ТУ 78-01058 от 3.02.2012	Санкт-Петербург, 196244, Витебский пр., д. 41, корп. 1
3.	<b>Гражданские вести</b>	администрация Калининского района Санкт-Петербурга	ПИ № 2-5377 от 3.08.2001	Санкт-Петербург, 195009, Арсенальная наб., д. 13/1
4.	<b>Звездная газета</b>	местная администрация муниципального образования муниципальный округ Звездное; муниципальный совет муниципального образования муниципальный округ Звездное	ПИ № ТУ 78-01083 от 19.03.2012	Санкт-Петербург, 196066, Алтайская ул., д. 13
5.	<b>М. О. Московская застава</b>	администрация муниципального образования муниципальный округ Московская	ПИ № ФС 78-9124Р от 22.05.2008	Санкт-Петербург, 196105, Санкт-Петербург, Свеаборгская ул., д. 8

<sup>188</sup> Информация актуальна на 31.10.2019 г.

<sup>189</sup> Справочник «Все СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области» 2019.- Издательский Дом «С.-Петербургские Ведомости»

		застава		
6.	<b>Муниципальный телеграф</b>	местная администрация муниципального образования город Пушкин; муниципальный совет муниципального образования город Пушкин	ПИ № ТУ 78-01043 от 18.01.2012	Санкт-Петербург, 199601, г. Пушкин, Октябрьский б-р, д. 24, оф. 282
7.	<b>Нарвская застава</b>	ООО «Редакция районных и муниципальных газет», Санкт-Петербургское неком- мерческое партнёрство «Центр социокультурных инициатив»	ПИ № ТУ 78-02098 от 18.04.2018	Санкт-Петербург, 198097, ул. Белоусова, д. 16, лит. А
8.	<b>Новоизмайловский меридиан</b>	муниципальный совет муниципального образования Новоизмайловское; местная администрация муниципального образования Новоизмайловское	ПИ № ТУ 78-00515 от 27.02.2010	Санкт-Петербург, 196247, Новоизмайловский пр., д. 85, корп. 1
9.	<b>Пулковский Меридиан</b>	муниципальный совет муниципального округа Пулковский меридиан	ПИ № ТУ 78-00410 от 22.09.2009	Санкт-Петербург, 196070, пр. Победы, д. 8
10.	<b>Сенной округ</b>	муниципальный совет муниципального образования Сенной округ	№ 2-4817 от 1.11.2000	Санкт-Петербург, 190068, Вознесенский пр., д. 47
11.	<b>Сестрорецкие берега</b>	общество с ограниченной ответственностью «Карта»	ПИ № ФС 78-9048Р от 17.03.2008	г. Сестрорецк, 197706, ул. Володарского, д. 20

## Приложение 5

Коммерческие печатные СМИ, вошедшие в ТОП-25 самых цитируемых  
СМИ Санкт-Петербурга и Ленинградской области за III квартал 2019 года  
согласно рейтингу Медиалогии

№	Наименование печатного СМИ/ юридического лица	Среднесписочная численность работников на 01.01.2020/ Основной вид деятельности	Чистая прибыль (убыток), руб.				
			2018 г.	2017 г.	2016 г.	2015 г.	2014 г.
1.	«Комсомольская правда-Санкт-Петербург»/ ЗАО «КП В СПБ»	63 чел./ 58.13 издание газет	-579 000	1 585 000	2 364 000	2 229 000	4 758 000
2.	«Санкт-Петербургские ведомости»/ АО «Издательский дом «С.-Петербургские Ведомости»	42 чел./ 58.13 издание газет	-55 061 000	-54 970 000	-38 964 000	4 062 000	10 926 000
3.	«СПБ.Собака.ru»/ООО «Журналы и сайты «Фабрика контента “Точка Ру”»	23 чел./ 58 деятельность издательская	5 700 000	5 911 000	-	595 000	-
4.	«Деловой Петербург»/ АО «ДП Бизнес Пресс»	171 чел./ 58.13 издание газет	1 141 000	-14 701 000	25 654 000	4 512 000	17 653 000
5.	«Аргументы и Факты – Санкт-Петербург»/ АО «АИФ»	294 чел./ 58.13 издание газет	457 772 000	452 522 000	338 738 000	216 137 000	230 465 000