

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>

2020, №3 http://www.agequal.ru/pdf/2020/AGE_QUALITY_3_2020.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шамина О.А., Шарапова О.А. К вопросу оценки эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 115-128. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2020/320008.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 330.3

К вопросу оценки эффективности модели стратегического управления малыми предприятиями печатных средств массовой информации

***Шамина Ольга Алексеевна,**
специалист по учебно-методической работе 1 категории кафедры
Международных отношений, медиалогии, политологии и истории,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, дом 21
shamina_oa@inbox.ru*

***Шарапова Ольга Анатольевна**
кандидат экономических наук,
бизнес-консультант, фрилансер
o.sharapova@gmail.com*

Аннотация: Статья посвящена подходам к вопросу необходимости обладать актуальным для современных вызовов инструментарием сохранения конкурентоспособности в перспективе, а также методике оценки эффективности этого инструментария.

Ключевые слова: печатные средства массовой информации; малый бизнес; стратегическая модель; эффективность стратегии.

Введение

Издатели печатных средств массовой информации, газет и журналов, сталкиваются с серьезными современными вызовами. Это связано с четырьмя основными тенденциями, которые демонстрируют изменения того, как люди потребляют медиа. Во-первых, потребители проводят в Интернете значительно больше времени. За последние девять лет оно увеличилось почти в два раза и

составило в среднем 126,2 мин. в сутки. Среднесуточное же потребление газет в России с 6,3 мин. в 2011 г. упало до 3,6 мин. в 2020 г. Чтению журналов также стали уделять меньше времени: за те же последние 9 лет их среднесуточное потребление снизилось на 36% и в 2020 г. составит 3,4 мин. [6]. Во-вторых, количество новых устройств (гаджетов) растет в геометрической прогрессии. Мобильный Интернет вызвал настоящую революцию в поведении клиентов. Производство планшетов и электронных книг по-прежнему растет, и все больший процент владельцев устройств предпочитают читать цифровые версии своих любимых газет и журналов. В-третьих, аудитория становится все более раздробленной. Новостные печатные издания бросают вызов онлайн-агрегаторам и телевизионным сетям. Печатные журналы теряют читателей из-за растущего количества настраиваемых социальных журналов и интерактивных сайтов, предназначенных только для цифровых устройств. В-четвертых, наблюдается появление новых «авторитетов», новых «голосов». Интернет имеет низкую стоимость входа, и многие потребители все больше доверяют любительским блогам, социальным сетям и иному пользовательскому контенту. Они также хотят читать новые альтернативные онлайн-издания для гиперлокальных новостей и контента.

Параллельно с этими изменениями потребления появились новые способы рекламы. Кроме того, согласно отраслевому докладу 2020 г. Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, *«полиграфическая индустрия потеряла отраслевой статус, поэтому не имеет ныне полноты сводного статистического учета для оценки динамики инвестиционной деятельности, консолидированного банка данных о выработке и реализации возможных мер поддержки полиграфического производства со стороны государства»* [6]. Многие компании отреагировали на эти тенденции сокращением расходов. Другие начали предпринимать простые шаги по адаптации своего бизнеса к цифровому веку. Эти тактики понятны и уместны, но их недостаточно. Особый интерес в настоящее время приобретает проблема выживания малых

предприятий печатных средств массовой информации, их развития в перспективе, что возможно посредством адаптации и внедрения модели стратегического управления [8]. Данная статья посвящена подходу к вопросу оценки эффективности такой модели.

Эффективность и результативность

«Эффективность есть многоаспектная квалиметрическая категория, формулировка которой осуществляется в виде кортежа суждений-определителей <А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З, И>» [6]. Применительно к данной работе авторы из всех суждений-определителей выделили следующие:

1. «Суждение - определитель, включает в себя три определителя, отражающие разные интерпретации соотнесения потенциального и реального качеств:

- эффективность есть мера, построенная на декартовом произведении мер потенциального (эвентуального, планируемого, гипотетического) и реального (актуального) качеств;
- эффективность есть степень достижения цели (желаемого результата, максимально возможного результата);
- эффективность есть мера, построенная с учетом границ качества (степень реализации потенциального качества).

2. Суждение - определитель раскрывает эффективность исходя из категории интегрального качества систем и процессов в разных интерпретациях:

- эффективность есть обобщенная мера качества систем и процессов, построенная на соотношении эффекта (меры результата) и затрат (ресурсов);
- эффективность есть обобщенная мера интегрального качества, построенная на декартовом произведении обобщенных мер

технического (социально-технического) качества и экономических свойств (экономического качества или экономичности).

3. Эффективность есть класс обобщенных мер качества систем и процессов, определяемый классом измеряемых и оцениваемых свойств (показателей).

4. Эффективность есть мера аксиологичности (ценности) качества (эффективность отражает выполнение (степень) пригодности и выполнение (степень) приспособленности процессов к выполнению поставленных целей).

5. Эффективность есть критерий управления» [7].

Необходимо отличать эффективность от продуктивности и результативности.

Продуктивность рассматривается как отношение получаемых на выходе в качестве «выпуска» результатов деятельности к имеющимся на входе затратам ресурсов. Организация при этом рассматривается как система, преобразующая входы (ресурсы, факторы производства) в выходы (продукцию, услуги). То есть продуктивность показывает степень экономичности функционирования организации. Следовательно, можно интерпретировать продуктивность как частный случай эффективности. Результативность, в свою очередь, определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения поставленных целей. Значит, результативность являет собой качественную оценку эффективности деятельности. Быть результативным - не означает быть эффективным, поскольку правильно можно производить и неправильные вещи. При высокой эффективности результативность производства может, как ни странно, быть минимальной или отсутствовать, что приведет к банкротству [2] (рис. 1).

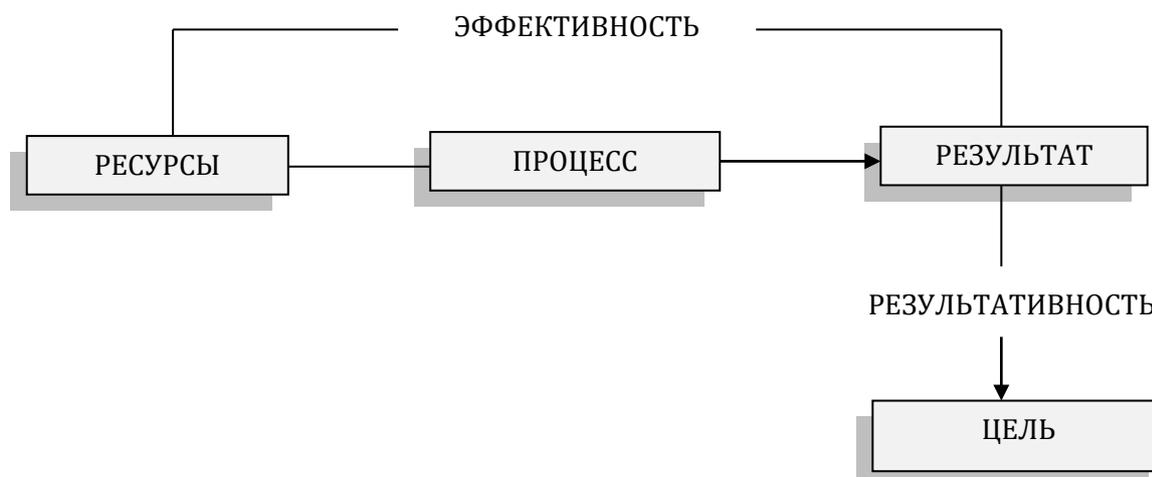


Рис. 1. Соотнесение понятий «эффективность» и «результативность» [3].

В научной литературе фигурируют следующие базовые виды эффективности: экономическая, социальная, экологическая. Экономическая эффективность организации как показатель характеризуется соотношением результата и затрат [12]. Для ее количественной оценки применяются частные и обобщающие показатели. Социальная эффективность в свою очередь сопряжена со степенью удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей. Ее еще называют «потребностной» эффективностью как показатель степени удовлетворения потребностей субъектов и объектов управления [1]. Наконец, экологическая эффективность связана со степенью соблюдения установленных норм в области экологии, политикой организации в области экологии, стандартизации и нормированию бизнес-процессов в контексте сохранения окружающей среды. В целом, и экономическая, и социальная, и экологическая эффективность представляют собой отношение соответственно экономического, социального, экологического эффекта (результата деятельности) к затратам (ресурсам) на его достижение [9]. Таким образом, эффективность зиждется на сопоставлении эффекта с затратами на его получение. При этом, все показатели эффективности целесообразно поделить на две группы:

1. Отношение эффекта производства к ресурсу (ресурсоотдача, фондоотдача, производительность труда);
2. Отношение эффекта производства к производственным затратам (себестоимость, рентабельность и др.).

И.А. Луценко в качестве ресурса рассматривает также время, затраченное на трансформацию производственных ресурсов в результат [4].

Эффективность модели стратегического управления

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.

В модели стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации (МСУ МПП СМИ) производственная стратегия предприятия представлена в виде трех стратегий - фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания (ССС), стратегия распространения и продвижения содержания (СРПС), стратегия потребления содержания и услуг (СПСУ). Градация на фазы производства при осуществлении стратегического управления на малом предприятии печатных СМИ позволит наилучшим образом учитывать особенности каждой из них, а значит разработать эффективные стратегии. Можно сказать, что она базируется на управлении деревом целей. Соответственно, данная модель должна быть оценена на «целевую

эффективность», которая измеряется степенью достижения поставленных целей.

Для оценки эффективности МСУ МПП СМИ предлагается использовать так называемый коэффициент успешности реализации стратегии (КУРС) как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии. По оценке каждого этапа разрабатывается оценочный чек-лист (Табл.1). При этом средневзвешенный балл вычисляется как сумма произведений оценок на их веса, делённая на сумму весов этих оценок. При использовании средневзвешенных показателей значения коэффициентов весомости представляют собой количественную характеристику значимости данного показателя среди других показателей.

Таблица 1. Балльная система оценки реализации МСУ МПП СМИ¹

№№	Наименование этапа оценки	Максимальный балл	Вес работ
1.	Фаза I Стратегия создания содержания (ССС)	25	
1.1.	SWOT-анализ	5	10
1.1.1.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ качества контента (соответствия утвержденным в организации стандартам)»	1	
1.1.2.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ технологических процессов его создания (на предмет возможности их оптимизации)»	1	
1.1.3.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ системы мотивации сотрудников в части создания содержания»	2	
1.1.4.	Оценочный чек-лист этапа «Анализ контент-политики конкурентов»	1	
1.2.	Определение целей и задач СССР	5	10
1.2.1.	Оценочный чек-лист этапа «Выделение целевой аудитории»	1	
1.2.2.	Оценочный чек-лист этапа «Определение тематики, специализации, объема, периодичности, содержательного уровня публикаций, художественного оформления»	1	
1.2.3.	Оценочный чек-лист этапа «Выделение сайта и социальных сетей в самостоятельные коммерческие проекты»	1	
1.2.4.	Оценочный чек-лист этапа «Повышение мотивированности сотрудников к творчеству»	1	
1.2.5.	Оценочный чек-лист этапа «Выбор ключевых показателей эффективности, характеризующих степень достижения цели СССР»	1	
1.3.	Оценочный чек-лист этапа «План мероприятий, необходимых для достижения цели и задач СССР» (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 СССР»	5	1
1.5.	Оценочный чек-лист этапа «Мониторинг и контроль реализации СССР»	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	5	10

¹ Составлено автором (Шаминой О.А.)

	СРПС: в области связей с общественностью, в области рекламы, в области продаж»		
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 «Мониторинг и контроль реализации СПСУ»	5	1
4.	Оценочный чек-лист этапа «Стратегический анализ, прогнозирование НТП»	25	1
Итоговый средневзвешенный балл		100	

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

Если $50 \leq \text{КУРС} < 75$ - имеют место умеренные незапланированные отклонения от запланированных стратегических изменений во внутренней/внешней среде организации. Соответственно, модель требует

корректировки соответствующих стратегий (ССС, СРПС, СПСУ). Функционирование МСУ МПП СМИ оценивается как малоэффективное или недостаточно проработанное. Рекомендация стратегу(ам): «зафиксировать, оценить, доработать, изменить, внедрить».

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

Апробация коэффициента успешности реализации стратегии

В практике одного из авторов был применен указанный коэффициент для оценки эффективности реализации МСУ МПП СМИ на базе журнала «Таможенные новости» (издатель и редакция - ООО «Паллада-медиа», Санкт-Петербург). Журнал специализируется на тематике, связанной с организацией внешнеторговой деятельности и таможенного дела на территории Евразийского экономического союза и России. С 2003 г. выходит ежемесячно (10 выпусков в год), является полноцветным изданием формата А4 (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; корпоративная 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».

Заключение

Малые предприятия печатных СМИ находятся в особо непростых условиях текущего переходного периода цифровой трансформации СМИ, поскольку в них имеет место дефицит кадровых и иных ресурсов; как правило, отсутствует серьезная финансовая база в виде дорогостоящих основных средств, собственной полиграфической базы и льготных банковских кредитов. Стратегические ошибки могут привести к банкротству предприятия, ликвидации и уходу с рынка. С другой стороны, научное сообщество, как правило, уделяет внимание вопросам современной трансформации крупных, исторически устойчивых печатных изданий, оставляя пока в стороне малые предприятия, которые при этом зачастую являются важными гиперлокальными средствами массовой информации со сложившейся аудиторией читателей. Существует объективная необходимость обладать актуальным для современных вызовов инструментарием сохранения конкурентоспособности в перспективе (МСУ МПП СМИ), а также методикой оценки эффективности этого инструментария.

Список литературы

1. Апенько С.Н. Поведение в организации: Учебное пособие. - Омск: Омск. Гос. Ун-т, 2002. - 331 с.
2. Беляев В.И., Пяткова О.Н. Управленческие решения в экономике знаний: критерии обоснования в контексте инновационного развития // Вестник Томского государственного университета. - 2010. - №4. - С. 15-31.
3. Лобова С.В., Понькина Е.В. Сущность эффективности в контексте актуальных парадигм экономики и менеджмента [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-effektivnosti-v-kontekste-aktualnyh-paradigm-ekonomiki-i-menedzhmenta> (Дата обращения: 26.06.2020).
4. Луценко И.А. Основной показатель оценки операции [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/04/11287> (Дата обращения: 25.06.2020).
5. Мхитарян Ю.И. Стратегические приоритеты антикризисной политики // Век качества. - 2020. - № 2. - С. 9-20.
6. Российская периодическая печать. Отраслевой доклад 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://sbo-raper.ru/upload/pdf/periodicalpress_nov_2019.pdf (Дата обращения: 28.06.2020).
7. Субетто А.И. Сочинения. Ноосферизм: В 13 т. Том девятый: Синтетическая квалиметрия. Книга 1 / Под ред. Л.А. Зеленова. - С.-Петербург-Кострома: КГУ им. Н.А Некрасова, 2011. - 620 с.
8. Тихомиров Н.Н., Шамина О.А. Модель стратегического управления малым предприятием печатных средств массовой информации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2020. - № 1 (121). - С. 101-106.
9. Хачатуров Т.С. Эффективность капитальных вложений. - М.: Экономика, 1979.

10. Шамина О.А. Стратегическое управление малыми предприятиями печатных средств массовой информации: специфические основные факторы внешней и внутренней среды // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 1. - С. 774-776.
11. Шарапова О.А. Доверие к бренду работодателя как ресурс повышения конкурентоспособности предприятия на рынке труда / Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции. - СПб: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2013. - С. 369-373.
12. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 369 с.
13. Transforming Print Media [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.bcg.com/industries/media-entertainment/transforming-print-media.aspx> (Дата обращения: 23.06.2020).

On the issue of evaluating the effectiveness of the model of strategic management of small enterprises in print media

Shamina Olga Alekseevna,

*Specialist in educational and methodological work of the 1st category of the Department of International relations, medialogy, political science and history, Saint Petersburg state University of Economics, 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 191023
shamina_oa@inbox.ru*

Sharapova Olga Anatolyevna

*candidate of economic Sciences, business consultant, freelancer
o.sharapova@gmail.com*

Abstract: the article is devoted to approaches to the question of the need to have tools that are relevant to modern challenges for maintaining competitiveness in the future, as well as methods for evaluating the effectiveness of these tools

Key words: print media, small business, strategic model, the effectiveness of the strategy