

СТАТЬИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ТЕЛЕВЕЩАНИЯ

Моргун М.А., выпускница ОдипЖ ГУ-ВШЭ,
научный руководитель А.В.Шариков

В России лишь сравнительно недавно были созданы условия для развития рыночной экономики, и потому многие позиции, давно известные в странах с развитыми рыночными структурами, у нас только осваиваются. Медиаотрасль не исключение из этого правила. До сих пор не все руководители средств массовой информации в России владеют основами стратегического менеджмента и маркетинга. Впрочем, статистических данных на этот счет, похоже, нет. Известно лишь, что подавляющее большинство руководителей СМИ вышли из журналистской среды, проявив себя, прежде всего, как сильные и известные авторы или продюсеры, но, как правило, не имеющие специального образования ни в сфере экономики, ни в сфере управления/менеджмента. Отсюда вопрос: известны ли руководителям СМИ инструменты стратегического менеджмента и используют ли они их? Для ответа на этот вопрос было решено провести специальное исследование, в рамках которого рассматривалось информационное вещание крупных телеканалов.

Таким образом, предметом данного исследования является использование инструментов стратегического менеджмента в организации информационного вещания ведущих общественно-политических телеканалов России. В исследовании ставились следующие задачи: а) выяснить, насколько широко известны руководителям ведущих общественно-политических телеканалов классические инструменты стратегического менеджмента; б) выявить, используются ли они в целях управления, и если используются, то как. Для реализации поставленных задач был проведен анализ литературы по вопросам стратегического менеджмента, в том числе, медиа-менеджмента, и организован специальный экспертный опрос.

Инструменты стратегического менеджмента

Теория и практика управления предприятиями разработала весьма разнообразные аналитические методы и приемы, которые в специальной литературе получили название «инструменты стратегического менеджмента» (см., напр., [1-8] и др.). В рамках статьи мы ограничимся рассмотрением трех из них, которые, как мы увидим ниже, могут быть наиболее эффективно применимы в организации информационного вещания на телевидении. Это матрица стратегического баланса (SWOT-анализ), PEST-анализ и метод сценариев. Кратко охарактеризуем их.

Матрица стратегического баланса (SWOT-анализ). Данный метод – один из самых распространенных в современном стратегическом менеджменте. SWOT - аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы (см., напр., [1], [3], [8] и др.). На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности. По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применяется, так называемая "дихотомическая процедура" (dichotomia - (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и т.д.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации

"крупным мазком".

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала среда делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем факторы в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные:

- а) «внешняя – внутренняя»;
- б) «сила – слабость»;
- в) «возможности – угрозы»

PEST-анализ (или STEP-анализ). Стратегические решения связаны с внешними, не менее, чем с внутренними проблемами компании - в особенности решения связанные с выбором номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти "стратегические решения" могут сказываться как факторы ближнего, так и дальнего "окружения компании". Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение (см. напр., [1], [3] и др.). т.е. проводится в соответствии с моделью PEST (в другой версии – STEP), что означает четыре группы внешних сил давления:

- P – политика (policy),
- E – экономика (economy),
- S – общество (society),
- T – технология (technology).

Итак, это инструмент, позволяющий выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, так или иначе влияющие на деятельность компании или которые могут оказать такое влияние в будущем.

Метод сценариев (техника сценариев). Этот инструмент стратегического управления позволяет прогнозировать возможные изменения важнейших внешних факторов, влияющих на состояние фирмы. При построении будущего компании важно предусмотреть различные варианты развития событий, исходя из того, что может произойти с факторами ее внешнего окружения. Причем изменения могут быть, как благоприятные для экономики фирмы, так и неблагоприятные, приводящие к убыткам, а иногда к ликвидации бизнеса. Поэтому, при разработке сценариев изучают как минимум три варианта возможного развития событий [3].

«Желаемый сценарий» - состояние будущего, определяется запланированным развитием событий. В случае, если никаких существенных отклонений внешних факторов не произойдет.

«Белый сценарий» - будущее значительно лучше, чем планировалось. Задача стратегического менеджмента воспользоваться представившимися шансами, не упустить возможной выгоды.

«Черный сценарий» - все факторы, влияющие на окружающую ситуацию, оказывают отрицательное воздействие на предприятие. Все, что могло случиться плохого, случилось. В этой ситуации стараются разработать стратегию, минимизирующую убытки, вплоть до своевременного свертывания производства.

Применение инструментов стратегического менеджмента в деятельности телекомпаний

Зарубежные СМИ. Использование инструментов стратегического менеджмента в организации работы телевидения и информационного вещания в частности – распространенная практика в западных странах. Так большинство крупных телекомпаний заказывают исследования либо создают специальные аналитические отделы и службы занимающиеся анализом конкурентных позиций канала и его продукции на рынке, они собирают информацию по сегментации рынка, рыночному росту и ценообразованию, конкурентной среде и продуктах, эксперты интерпретируют данную информацию, чтобы предоставить клиентам детальный прогноз и действенные рекомендации, помогающие генерировать новые идеи и осуществлять новые возможности.

В рамках статьи мы ограничимся кратким рассмотрением лишь одного примера использования SWOT-анализа зарубежными СМИ – телекомпанией *British Sky Broadcasting (BSkyB)*. Это крупнейший оператор цифровой телевизионной базы и вещатель, транслирующий новостные, спортивные, развлекательные программы и кинофильмы. Компания лидирует на телевизионном

рынке Соединенного королевства в Великобритании и Ирландии, демонстрируя высокие темпы роста. Так, по состоянию на июнь 2005 года доход *BSkyB* составил 4048 млн. фунтов стерлингов, продемонстрировав годовой прирост 10,7%. Чистая прибыль компании за 2005 год составила 425 млн. фунтов стерлингов, что на 40% выше показателя в 2004 году - 322 млн. фунтов стерлингов.

British Sky Broadcasting, 2005

Таблица 1.

Strength – сильные стороны	Weaknesses – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - прочная абонентская база - устойчивый рост доходов и прибыли - популярный программный контент - <i>BSkyB</i> – пионер в сфере интерактивного ТВ 	<ul style="list-style-type: none"> - накопленные потери - ограниченный портфолио из-за спутниковой платформы - растущие затраты на привлечение новых абонентов и subscriber-менеджмент
Opportunities - возможности	Threats – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - контракт по обеспечению новостями с компанией Five - соглашение с Barclaycard - рекламное сотрудничество со Sky Media-Map 	<ul style="list-style-type: none"> - отраслевая консолидация - рынок платного телевидения Великобритании - беспокойство инвесторов

Несмотря на столь впечатляющие достижения топ-менеджеры компании *BSkyB* регулярно заказывают аналитические исследования относительно изменений рынка и позиций канала и конкурентов на нем. Таблица 1 демонстрирует результаты такого исследования, проведенного авторитетной компанией *Datamonitor* в 2005 году [10]. Полученные результаты SWOT-анализа позволяют увидеть слабые стороны и угрозы, которые могут сыграть отрицательную роль в развитии *BSkyB*. И потому их учет позволяет компании выработать меры для их преодоления.

Российские СМИ. Для выяснения, используют ли руководители российских телеканалов инструменты стратегического менеджмента, был проведен специальный опрос среди двух групп экспертов – с одной стороны, руководителей информационного вещания ряда телеканалов, а с другой стороны, авторитетных теоретиков, авторов научных работ по вопросам экономики СМИ, медиа-менеджменту и медиа-маркетингу. Экспертами выступили: М.Л.Бергер, А.Г.Быстрицкий, Е.Л.Вартанова, С.М.Гуревич, И.В.Кирия, К.А.Клейменов, В.И.Крискевич, О.А.Куприянов, Д.Ю.Медников, Г.Г.Щепилова. Было разработано два вида опросников, в которых затрагивались проблемы применимости и применения инструментов стратегического менеджмента в организации информационного вещания на телевидении. В результате проведенного исследования автор работы пришел к следующим выводам.

По мнению теоретиков в области экономики СМИ, большинство существующих инструментов стратегического менеджмента применимы в организации работы телеканалов. Вот, что говорит автор нескольких учебников по экономике СМИ С.М.Гуревич: *«Эти инструменты надо применять обязательно для любого СМИ. Как иначе планировать работу, как управлять, как организовывать работу, составлять финансовые планы, обеспечивать базу, как объяснять подчиненным, что они должны делать?! Как без этого можно вообще руководить какой-либо организацией?! Это относится к любым СМИ, коммерческим и к государственным тоже»*. Тем не менее, исходя из результатов проведенного экспертного опроса, можно сделать вывод, что инструменты стратегического менеджмента скорее применимы к организации работы телеканала в целом, нежели к отдельной его структуре, такой, как информационное вещание. То есть высшее руководство, а не редактор новостной службы, принимает решение о позиционировании информационного вещания канала на медиарынке. *«Система управления любой компанией, в том числе медийной предполагает наличие использования инструментов стратегического менеджмента. Но в данном случае, за них отвечает глава канала, высший менеджмент, а не главный редактор информационного вещания. Руководитель должен смотреть и планировать какие продукты в структуре канала как выстроить и как расположить в сетке вещания, что получить аудиторию, прибыль, обойти конкурентов. Глава информационного вещания должен планировать работу редакции, ее структуру – чтобы она работала достаточно эффективно и могла выдавать конкурентоспособный продукт на рынок»*, - утверждает Г.Г.Щепилова, доцент кафедры экономики СМИ. Высказывали теоретики и мнение о том, что применительно к информационному вещанию, наиболее эффективно использование SWOT- и PEST-анализа. Возможна также и их модернизированная, смешанная форма. Многое в работе информационной службы будет зависеть от правильного выбора ее конкурентной стратегии, грамотное позиционирование.

Вторая часть экспертного опроса касалась реального применения инструментов стратегического менеджмента в практике информационного вещания в России. Результаты исследования показали, что топ-менеджеры информационного вещания крупнейших отечественных телеканалов имеют представление о назначении и сущности стратегического управления, но большинство из них не считают необходимым его использовать. Система стратегического управления большинству топ-менеджеров незнакома. Среди большого числа разработанных инструментов стратегического менеджмента, опрошенным руководителям оказались известны лишь метод сценариев и SWOT-анализ, и то не всем. Однако в своей работе большинство менеджеров используют элементы некоторых инструментов стратегического менеджмента, не зная их теоретического названия и обоснования. Так, в информационном вещании реально используются элементы PEST-анализа. И хотя название метода и способ исследования управляющим не известны, но факторы, входящие в него, безусловно, изучаются и анализируются при планировании будущего вещания, так как именно они напрямую влияют на формирование контента и построение предстоящей работы компании.

Также фактически лишь интуитивно используются элементы SWOT-анализа, для более точного позиционирования продукта на рынке. Единственный метод, известный всем опрошенным менеджерам – метод сценариев, когда компания, работая над долгосрочными планами, анализирует возможный ход событий, создавая несколько вариантов выхода из будущей ситуации, предвидя возможности ее изменения. Однако специализированных служб, которые занимались бы углубленным анализом рынка, на большинстве каналов не существует. Как правило, не заказываются аналитические исследования в этой области и внешним исследовательским центрам. В лучшем случае топ-менеджмент на общем собрании обсуждает проблемы, возможности компании, ситуацию на рынке.

По мнению экспертов, ситуация со столь ограниченным и ненаучным использованием инструментов стратегического менеджмента связана с тем, что медиарынок в России слишком молод, к реальной конкуренции его игроки пока не привыкли. В ходе социально-экономических преобразований начала 1990-х годов российская медиаиндустрия пережила радикальную трансформацию. Советская медиасистема характеризовалась высокой степенью централизации и

встроенности в государственное управление, что являлось следствием той важнейшей идеологической роли, которая отводилась СМИ в СССР. Интегрированная партийно-государственная элита, находившаяся на вершине политической и экономической власти, не ставила серьезных коммерческих задач перед медиакомпаниями: в условиях плановой экономики СМИ финансировались из государственного бюджета централизованно, получая на функционирование и развитие столько средств, сколько было необходимо для ведения идеологической работы. Такие понятия, как прибыль, эффект масштаба производства, ценовая политика или бизнес-стратегия, с которыми СМИ многих стран живут в условиях рынка многие десятилетия, практически не звучали в стенах советских медиакомпаний. На производство, распространение, координацию и контроль потока массовой информации в СССР выделялись значительные средства, поэтому медиапредприятия практически не заботились об экономической стороне своей деятельности. В результате сложилась сложная, часто экономически неэффективная, профессионально медленная (с точки зрения скорости распространения новостей), но хорошо управляемая – на политическом уровне – система СМИ. Конечно, в советской медиаотрасли присутствовали некоторые схемы оптимизации информационных и материальных ресурсов. Например, региональные и местные газеты, теле – и радиостанции перепечатывали из общенациональных газет новости и передовицы, использовали сюжеты центрального ТВ не только в целях централизованного контроля, но и в целях экономии на содержании. Но погоня за новостями и сенсациями, освещение событий, вызывающих интерес массовой аудитории, профессиональная необходимость удерживать внимание и доверие зрителей, характерные для ориентированной на прибыль медиакомпания, были нехарактерны для советских масс-медиа.

Ситуация стала стремительно меняться в 1992-1993 гг. после либерализации цен. Плановое государственное финансирование прекратилось, и российские редакции СМИ, предоставленные самим себе, начали считать деньги. Это стало отправной точкой в становлении российского медиарынка. Однако у руля СМИ оказались либо те, кто привык управлять в условиях командной экономики и отсутствия конкуренции, либо журналисты, опирающиеся скорее не на знания, а на интуицию, и, чаще всего, не обладают достаточно высокой менеджеральной подготовкой.

Выводы

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Многие аналитические инструменты стратегического менеджмента, в частности SWOT-анализ, PEST-анализ, метод сценариев и др., успешно применяются в практике крупных зарубежных телекомпаний.
2. Экспертный опрос, проведенный автором среди ведущих российских теоретиков в области экономики СМИ и топ-менеджеров новостного вещания крупнейших российских телеканалов, показал, что в отечественной практике такие инструменты используются крайне редко.
3. Эксперты-теоретики подтвердили не только возможность, но и необходимость применения инструментов стратегического менеджмента в деятельности телевидения. Однако, по их мнению, большинство такого рода инструментов предназначены не столько для управления собственно новостным вещанием, сколько для управления телеканалом как целостной структурой, самостоятельным игроком медиа-рынка.
4. Эксперты-руководители новостных служб крупнейших российских телеканалов не видят особой необходимости в стратегическом управлении на уровне организации информационного вещания, считая тактическое, оперативное управление скорее применимым в данной сфере. В процессе исследования установлено, что одним из факторов, определяющих такую позицию, является незнание топ-менеджерами теоретических основ стратегического менеджмента.
5. Большинство опрошенных руководителей информационного вещания не смогли назвать ни одного инструмента стратегического менеджмента. Однако, в ходе исследования выяснилось, что в практике обнаруживается неосознанное, полуинтуитивное применение элементов SWOT- и PEST-анализа, а также метода сценариев.
6. По мнению специалистов в области медиа-менеджмента, сложившаяся ситуация со столь ограниченным использованием способов управления, доказавших свою эффективность во

многих развитых странах, связана с недостаточным развитием медиа-рынка в России, отсутствием реальной конкурентной среды для телеканалов, а также непрофессиональным подходом менеджеров, большинство из которых не имеют необходимой подготовки.

Положение дел может измениться уже через 5-7 лет, когда в управлении телекомпаниями появятся новые менеджеры, имеющие достаточно высокий уровень экономической подготовки. Возможно, пользоваться инструментами стратегического менеджмента начнут и нынешние, отвергающие его менеджеры, например, в случае резких изменений и перестановок на медиа-рынке в связи с переходом на цифровое вещание, если компаниям придется бороться за зрителя и рекламодателя в более жесткой конкурентной среде.

Литература

Книги

1. Волкогонова О.Д., ЗУБ А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2007.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского — СПб: Издательство «Питер», 1999.
3. Молодчик А.В., Молодчик М.А.: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. Пособие для вузов. – М.: Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2005
4. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. — М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005
6. Тангейт Марк. Медиагиганты. Как крупнейшие медиакомпании выживают на рынке и борются за лидерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
8. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
9. Уорд К. Стратегический управленческий учет. – М.: "Олимп-Бизнес", 2002.

Другие источники

British Sky Broadcasting Group SWOT analysis, 2005. (результаты прикладного исследования компании Datamonitor)