

**O.A. Shamina, O.A. Sharapova**  
**ON ASSESSING EFFECTIVENESS OF MODEL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT OF PRINT MEDIA SMALL BUSINESSES**

**Olga Shamina** – candidate for PhD in Economics, 1 category specialist in teaching and guiding, the Department of International Relations, Medialogy, Political Science and History, St. Petersburg State University of economics, St. Petersburg; **e-mail: shamina\_oa@inbox.ru.**

**Olga Sharapova** – business consultant (freelancer), PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: o.sharapova@gmail.com.**

*We substantiate the need for the print media small businesses to possess relevant tools to face modern challenges and maintain their competitive ability. We introduce our own method of assessing effectiveness of the tools in question.*

**Keyword:** strategic management; assessment of effectiveness; competitive ability; print media; small business; strategic model; strategy efficiency.

**О.А. Шамина, О.А. Шарапова**  
**ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПЕЧАТНЫХ СРЕДСТВ  
МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ**

**Ольга Алексеевна Шамина** – соискатель ученой степени кандидата экономических наук, специалист по учебно-методической работе 1 категории кафедры Международных отношений, медиалогии, политологии и истории, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: shamina\_oa@inbox.ru.**

**Ольга Анатольевна Шарапова** – бизнес-консультант (фрилансер), кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: o.sharapova@gmail.com.**

*Обоснована необходимость для малых предприятий печатных средств необходимо-сти обладать актуальным для современных вызовов инструментарием сохранения своей конкурентоспособности. Предложена авторская методика оценки эффективности этого инструментария.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление; оценка эффективности; конкурентоспособность; печатные СМИ; малый бизнес; стратегическая модель; эффективность стратегии.

*Введение*

Проблема выживания малых предприятий печатных средств массовой информации (далее – МПП СМИ), их развития в перспективе вызывает особый интерес ввиду существования серьезных современных вызовов внешней среды. Одним из способов их нейтрализации является адаптация и внедрение модели стра-

тегического управления [7]. Данная статья посвящена подходу к вопросу оценки эффективности такой модели.

*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 (далее – МСУ МПП СМИ) производственная стратегия предприятия представлена в виде трех стратегий-фаз производственного цикла. Для каждой фазы разрабатывается своя стратегия: стратегия создания содержания (далее – ССС), стратегия распространения и продвижения содержания (далее – СРПС), стратегия потребления содержания и услуг (далее – СПСУ). Градация на фазы производства при осуществлении стратегического управления на МПП СМИ позволит наилучшим образом учитывать особенности каждой из них, а значит разработать эф-

фективные стратегии. Можно сказать, что она базируется на управлении деревом целей. Соответственно, данная модель должна быть нацелена на «целевую эффективность», которая измеряется степенью достижения поставленных целей. Для оценки эффективности МСУ МПП СМИ предлагается использовать так называемый коэффициент успешности реализации стратегии (далее – КУРС) как средневзвешенный показатель от средних баллов (веса) на каждом из этапов и подэтапов стратегии. По оценке каждого этапа разрабатывается оценочный чек-лист (см. таблицу). 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.

**Балльная система оценки реализации МСУ МПП СМИ**

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

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И УПРАВЛЕНИЕ

*Продолжение таблицы*

|        |  |    |    |
|--------|--|----|----|
| 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 |

*Окончание таблицы*

|                                |   |     |    |
|--------------------------------|---|-----|----|
| 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, т.е. 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, т.е. 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). 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*

Разработанный коэффициент является простым в исполнении и достаточно точным инструментом оценки эффективности МСУ МПП СМИ, позволяющим избежать стратегических ошибок, которые могут привести к банкротству предприятия, ликвидации и уходу с рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Апенько С.Н.* Поведение в организации. Омск: Изд-во ОмГУ, 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. URL: <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. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/04/11287> (дата обращения: 25.06.2020).
5. Российская периодическая печать. Отраслевой доклад 2020 // SBO-PAPER.RU: [сайт]. URL: [https://sbo-paper.ru/upload/pdf/periodicalpress\\_nov\\_2019.pdf](https://sbo-paper.ru/upload/pdf/periodicalpress_nov_2019.pdf) (дата обращения: 28.06.2020).
6. *Субетто А.И.* Сочинения. Ноосферизм: В 13 т. Т. 9: Синтетическая квалиметрия. Кн. 1 / под ред. Л.А. Зеленова. СПб.–Кострома: КГУ им. Н.А Некрасова, 2011. 620 с.
7. *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.
8. *Хачатуров Т.С.* Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979.
9. *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.
10. *Шарапова О.А.* Доверие к бренду работодателя как ресурс повышения конкурентоспособности предприятия на рынке труда // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: мат. VIII Международ. науч.-практ. конф. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. С. 369–373.
11. Экономика предприятия. М.: ИНФРА-М, 1997. 369 с.
12. Transforming Print Media. URL: <https://www.bcg.com/industries/media-entertainment/transforming-print-media.aspx> (дата обращения: 23.06.2020).