

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Управление и развитие представительства областного медиа-холдинга в регионе (на примере компании ГБУ СО «ТРК «Губерния»).

Студент

А.В. Набиев

(И.О. Фамилия)

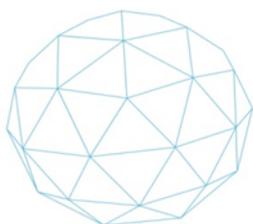
(личная подпись)

Научный

руководитель

канд. экон. наук Д.Л. Вавилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2020



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические вопросы управления медиа-холдингом	9
1.1 Медиахолдинг – как коммерческая структура на рынке телерадиокоммуникационных услуг	9
1.2 Тенденции и тренды развития медиакомпаний на российском рынке медиауслуг	13
1.3 Методы управления медиа-холдингом в России и регионах	22
Глава 2 Комплексная оценка медиахолдинга - организации государственное бюджетное учреждение Самарской области «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния»).....	37
2.1 Комплексная характеристика ГБУ СО «ТРК «Губерния»	37
2.2 Оценка управления медиа-холдингом	48
Глава 3 Разработка комплекса мер по развитию представительства областного медиахолдинга «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния») в Тольятти	52
3.1 Алгоритм становления областного медиахолдинга в регионе через комплекс мер по управлению и развитию его представительства	52
3.2 Оценка алгоритма экспертами профильного рынка, финансовый и технико-экономический анализ предложенного комплекса мер	62
Заключение	71

Введение

Самарская область - одна из крупных и значимо важных регионов в Российской Федерации. Много предприятий и организаций находятся на ее территории, численность населения и экономические показатели региона, прирост населения, экономическая привлекательность губернии, а также доля отчислений в федеральный бюджет заставляют утвердиться во мнении, что эта область, достойная широкого освещения ее жизни и жизни ее граждан собственными средствами массовой информации. Все эти аспекты значимы для региона и освещения его жизнедеятельности СМИ, именно они составляют актуальность выбранной темы исследования. В большой и развитой губернии актуально иметь крупные промышленные и производственные предприятия, важно увеличивать качественные и количественные показатели жизни населения области, все это непосредственно связано с освещением данных мероприятий. Население такого региона достойно иметь собственные информационные ресурсы. Для этого в регионе и сформирован пул ведущих медиаресурсов, которые ежедневно держат руку на пульсе своей губернии. Одним из ведущих источников является медиахолдинг «ТРК Губерния», который выступает объектом нашего исследования. В данном Государственном бюджетном учреждении Самарской области «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния») мы выбрали предметом нашего исследования представительство медиахолдинга в городе Тольятти.

Цель магистерского исследования:

Создания алгоритма становления областного медиахолдинга в регионе через внедрение комплекса мер по его развитию и управлению его представительства.

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач. Задачи исследования:

1. Провести обзор ключевых медиахолдингов России. Анализ развития медиауслуг на рынке России и выявить место медиахолдинга, как структуры, на рынке телерадиокоммуникационных услуг;
2. Определить тенденции и тренды развития медиакомпаний на российском рынке медиауслуг и дать характеристику методов управления медиахолдингами;
3. Сформировать комплексную оценку медиахолдинга - организации Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния»);
4. Разработать комплекс мероприятий по развитию представительства областного медиахолдинга «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния») в Тольятти;
5. Обосновать влияние на экономику региона, дать технико-экономическую характеристику и оценку экспертами профильного сообщества.

Научной новизной данного исследования является описание на основе изученных теоретических материалов алгоритма взаимодействия медиахолдинга в лице городского представительства и области, как заказчика выполняемых холдингом услуг, и отражение этой взаимосвязи в разноаспектных показателях, как самой государственной компании, так и области в целом.

При написании данной магистерской диссертации мы руководствовались современными методами научного познания материала, такие как, дедукция и анализ при изучении теоретического материала, общенаучными методами и методом наблюдения при комплексном анализе предмета нашего исследования, а также методом гипотезы и мыслительного эксперимента при составлении плана мероприятий управления и развития представительства медиахолдинга в Тольятти.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили следующие категории источников:

- государственные нормативно-правовые акты: закон о СМИ, федеральные профильные законы, распоряжение о концепции телерадиовещания в РФ в современное время,
- данные рейтинговых и консалтинговых агентств в медиаотрасли,
- нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта – ТРК «Губерния»,
- данные отраслевых исследований (теле, радио, интернет СМИ),
- опубликованные труды и результаты исследований в отрасли, как на печатных, так, преимущественно, и на электронных носителях.

Теоретическая значимость данного исследования раскрыта через разработку комплекса мероприятий по разноплановому управлению и развитию представительства холдинга в городе Тольятти. Ранее опубликованные исследовательские работы по управлению и развитию дочерних, обособленных структурных подразделений в медиахолдингах в основе своей исследовали другие аспекты в развитии холдингов, часто формирование их контента или расширение коммерческой привлекательности за счет увеличения рекламных отгрузок, но не затрагивали более менее серьезно и обоснованно вопрос о развитии представительств в крупных медиахолдингах, как с точки зрения управления и взаимодействия с головным офисом и влиянием этого развития на область в целом, так и с точки зрения разности аудитории, конъюнктуры рынка рекламодателей, ценовых значений и массы других аспектов.

Научная значимость данного исследования заключается в написании на основе изученных теоретических материалов алгоритма взаимодействия медиахолдинга в лице городского представительства и области, как заказчика выполняемых холдингом услуг, и отражение этой взаимосвязи в разноаспектных показателях, как самой государственной компании, так и области в целом. А именно, упорядочен и идентифицирован понятийный

аппарат следующих дефиниций: медиахолдинг, медиарынок, СМИ, методы управления медиасистемами. Систематизирована система методов управления медиахолдингов и проанализированы методы управления в медиахолдинге ТРК «Губерния». Предложен организационно-экономический механизм, обоснованный в алгоритме становления медиахолдинга в регионе за счет развития его представительства. Разработан и обоснован комплекс мер по управлению и развитию представительства в Тольятти.

Практическую значимость результатов нашего магистерского исследования мы видим в полноценно сформированном механизме связочного аппарата между крупным медиахолдингом и его филиалом, представительством, офисом, городским пунктом сбора информации и др. форм. Предложен работающий, имеющий непосредственное применение в реальной жизни, план мероприятий по развитию представительства, который с большой степенью доказательности приведет к позитивным финансовым и хозяйственным результатам обособленного подразделения, равно, как и положительно повлияет на силу бренда самого головного офиса медиахолдинга.

Научные положения магистерской диссертации, выносимые на защиту:

- между развитием региона в целом и развитием его средств массовой информации, которые оперативно, качественно и точно узнают, формируют и доносят как до власти, так и до жителей области информацию, существуют прямая зависимость;

- медиахолдинг - компания на рынке медиауслуг, объединяющая несколько медийных ресурсов - оптимальная форма СМИ в регионах;

- постепенное планирование через комплекс мер по управлению и развитию в представительстве дает существенный сдвиг в увеличении разноаспектных показателей последнего;

- развитие представительства Самарского медиахолдинга в Тольятти улучшает социальную, экономическую и политическую профиль города,

через увеличение охвата вовлеченной аудитории, улучшений в создании локального контента, усилении отклика властей на запросы города.

Апробация нашей работы предусматривает использование ее результатов в практическом применении жизнедеятельности представительства в Тольятти уже с начала следующего полугодия текущего года. Данный комплекс получил достаточную высокую для реализации оценку вышестоящего руководства Самарского холдинга, а также ряд положительных оценочных суждений от внешних экспертов с учетом проведенной технико-экономической оценки комплекса.

Личный вклад автора исследования заключается во всесторонней проработке данного вопроса с точки зрения занимаемой должности руководителя Представительства ТРК «Губерния» в Тольятти, вовлеченности в абсолютно все вопросы жизнедеятельности представительства, изучении последней нормативно-правовой базы о СМИ и актуальных исследований в рынке медиа в стране, путём посещения профессиональных форумов и круглых столов по тематике развития медиа в регионе.

Структура магистерской диссертации состоит из трех глав, использовано в работе 39 источников, включающие основные законы о СМИ, ряд иностранных источников для анализа и характеристики зарубежного опыта, издания и учебные пособия по развитию медиахолдингов в России, и, в основном, электронные ресурсы, профильные сайты, интернет-рейтинги по медиарынку в стране.

В первой главе мы даем обзор ключевых медиахолдингов России, анализируем развитие медиауслуг на рынке России. Планируется выявить место медиахолдинга, как структуры, на рынке телерадиокоммуникационных услуг и определить тенденции и тренды развития медиакомпаний на российском рынке медиауслуг, кроме этого, важно выявить методы управления медиахолдингом и дать им оценку – это круг задач нашего диссертационного исследования, которые решаются нами в первой главе.

Во второй главе мы формируем комплексную оценку медиахолдинга «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния»). Отмечаем охват, контент, объём вещания, собственные разработки и нововведения. Даем сводку по занимаемому месту в регионе среди СМИ по разным классификациям согласно данным рейтинговых агентств. Также в этом разделе предоставляем развернутую оценку методов управления холдингом, выделяя среди них общие и специфические, имеющие непосредственное применение именно в медиаструктурах. Разбираем, какие именно из этих методов и в какой форме применяются в ТРК «Губерния».

Третья глава состоит из разработки алгоритма становления областного медиахолдинга через комплекс мер по управлению и развитию представительства холдинга в городе Тольятти, включающий в себя 7 блоков по направлениям основных аспектов деятельности подразделения. Данный комплекс мер дает детальную характеристику по развитию представительства на срок 3-5 лет. Проведен детальный анализ данных мероприятий как в финансовом аспекте, так и с точки зрения технико-экономических показателей медиахолдинга. В завершении третьей главы приводятся оценочные суждения по анализу данного комплекса мер от профильных экспертов медиарынка - профессионалов в области медиаиндустрии региона. Свою высокую оценку и заинтересованность в ближайшей реализации также выразило и руководство медиахолдингом в Самаре, которому также была представлена научная работа.

В данной главе нашей задачей стоит сформировать алгоритм становления областного медиахолдинга через развитие его представительств в регионе. Разработанный комплекс мер с учетом специфики территориального расположения представительства и конъюнктуры рынка региона основным итогом ставит увеличение инвестиционной привлекательности области в целом, улучшения качества жизни жителей города, более качественный отклик властей на запросы города Тольятти, продвижение задумок коммерческих и социальных структур, а также

амбиций городских властей и муниципалитетов районов на верхние уровни власти посредством освещения этих действий через радио, теле и интернет вещание представительства крупного СМИ в Тольятти.

Глава 1 Теоретические вопросы управления медиа-холдингом

1.1 Медиахолдинг – как коммерческая структура на рынке телерадиокоммуникационных услуг

Одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности компании является ее оптимальная конкуренция на профильном рынке путем анализа хозяйственной деятельности компании и рассмотрения потенциального клиента для организации развития. Производство услуг теле - и радиосвязи рассматривается в современных условиях, с учетом тенденции глобализации экономики, как очень важное условие обеспечения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

Развитие уровня и качества теле-радио-служб наиболее характерно для работы компании по развитию информационных технологий - медиахолдингов. В условиях неценовой конкуренции и рынка именно качество широкого спектра услуг является главным фактором успеха.

Углубимся более детально и рассмотрим, что под собой подразумевает этот термин, и как его понимают научные эксперты, энциклопедии и профессиональное сообщество. Википедия дает кратное и четкое определение медиахолдинга – «это медиаконгломерат (медиаимперия, медиахолдинг, медиаконцерн, медиагруппа, медиакорпорация, мультимедийный холдинг) — холдинговая компания, владеющая значительным количеством медиаресурсов» [22]. Токовый словарь Т.Ф. Ефремовой указывает нам на такую характеристику – «компания, владеющая контрольным пакетом акций в других компаниях средств массовой информации с целью управления ими и контроля за их деятельностью» [9].

Эксперт в медиа, Рафаэль Абрамян, генеральный директор «Rambler group», формулирует понимание медиахолдинга «как сочетание двух слов: «медиа» и «холдинг». Первое слово подразумевает медийное пространство – СМИ, второе – огромную концентрацию. Таким образом, медиахолдингом называют «корпорацию, которая объединяет под своим началом или руководством несколько разных средств массовой информации» [20]. Большой современный толковый словарь дает такое описание этому термину: «Медиахолдинг – это объединение средств массовой информации с целью диверсификации экономических рисков или усиления политического влияния. В свою очередь средство массовой информации – многофункциональный социально-политический институт, действующий через систему относительно локальных средств информации и характеризующийся: обращенностью к массовой аудитории и общедоступностью, корпоративным характером производства и распространения информации, социально-политическим и социально-преобразовательным потенциалом» [14].

Исходя из всех перечисленных пониманий термина медиахолдинг, мы будем оперировать данной дефиницией в следующем понимании – медиахолдинг – это объединение средств массовой информации в одной компании, включающей разнообразные вещательные ресурсы с целью освещения информационной реальности на определённой локальной территории распространения.

«Политика трансформации, которая началась в Советском Союзе в 1990-е годы, выдвинула ряд вопросов, связанных с ролью и развитием средств массовой информации в нашем обществе. Формирование новых политических и экономических отношений автоматически не обеспечивает их устойчивого развития. Хотя законодательный приоритет функции средств массовой информации определен, этого недостаточно для построения коммуникационной системы, отвечающей требованиям современного демократического общества. Одной из проблем, возникающих в этом

контексте, является недостаточное осознание российским медиа сообществом специфики современного информационного рынка, особенностей деятельности СМИ, как социально ориентированной организации, способной отражать интересы группы аудитории и обеспечивать эффективную коммуникацию власти и общества. А на равном уровне проблема заключается в развитии самой прессы, анализе и уровне прессы, которые снижаются в силу объективных и субъективных причин» [35].

Эти проблемы проявляются и на региональном уровне. Поэтому очень важно изучить успешный опыт корпоративных коммуникаций, где сочетаются стабильные отрасли экономики и внедрения профессионального руководителя.

Российский медиабизнес развивался в целом по западному сценарию. Так, с конца 20-го века произошла сильная консолидация рынка и появились крупнейшие медиахолдинги России. Консолидация рынка приводит к появлению крупных и очень крупных компаний. Именно так создаются компании, а также медиахолдинги, созданные в сфере массовых коммуникаций. Это крупная компания, объединившая под одним управлением ряд медиаплатформ, это особая форма управления, которая включает в себя конкретную управляющую компанию и другие виды бизнеса. Компания обычно владеет контрольным пакетом акций в зависимости от организации и, таким образом, может принимать важные стратегические решения. Однако подчиняемый филиал обычно сохраняет свободу выбора редакционной политики и стратегии своего развития.

«Основной причиной возникновения холдинга является необходимость выживания во все более конкурентной среде. Считается, что в истории, первые медиахолдинги в России появились сто лет назад, когда начал формироваться медиарынок. Однако реальные масштабы объединенного процесса развития медиарынка пришлось на конец 20-го века. На волне реформ появилось большое количество СМИ, они выросли естественным

образом, многие люди занялись политикой. Но к концу 20-го века наметилась тенденция общения, и это закономерно приводит к появлению людей, начавших скупать небольшие медиа. Существует необходимость развития и повышения прибыльности, что привело к сосредоточению внимания на медиабизнесе. К началу 21-го века формируется ландшафт российской медиаиндустрии» [39].

«Сегодня в России нет базы статистических данных, которая позволила бы нам понять, сколько СМИ существует на внутреннем рынке [20]. Около трети населения выбирают интернет главным источником информации, но телевизионные платформы не сдают своих позиций и борются за молодую аудиторию. Пресса явно показывает уменьшение и спад своих позиций, а цифра и тв все более укрепляются в рейтинге использования ресурсов СМИ. Крупнейший медиахолдинг России знает изменения от источника к источнику, владеющему средствами массовой информации: как цифровыми, так и телевизионными. Выбор некоторых пользователей падает на цифровые источники, кто-то по-прежнему выбирает печатные СМИ. И даже среди медийных источников есть те, кто любит телевидение, и те, кто не смотрит ТВ вообще, и предпочитает исключительно ютуб и блогеров. По разным рейтингам на рынке медийных потоков существуют 8-10 участников, все остальное это региональные медиахолдинги и персональные медиа структуры» [13].

Нам известны такие крупные медиахолдинги как, ВГТРК, «Газпроммедиа», «Национальная медиагруппа», медиаимперия А. Усманова, а также такие компании, как «Актион-МЦФЭР» - самая крупная сеть в области профессиональной коммуникации, компания «Hearst Shkulev media», которой принадлежат сайты журналов «ELLE Girls», «Maxim», «Mary Claire», ну, и «Комсомольская правда». Данные холдинги изображены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Крупнейшие медиахолдинги России

Известные крупные компании на региональном уровне - это «АС Байкал», «Дон Медиа», «ТНВ Планета», «Моя Удмуртия», «Москва Медиа» и др. [29]. Имеется специфика развития СМИ в России - в каждой области постепенно происходит объединение медиаресурсов в один значимый холдинг, в связи с чем существование независимых изданий медиа информации становится все меньше и меньше.

1.2 Тенденции и тренды развития медиакомпаний на российском рынке медиауслуг

Каждый год в России проводится порядка 10 разных форумов, фестивалей, круглых столов и иных конкурсных активностей медиа рынка для журналистов федеральных и региональных холдингов. Это говорит о

том, что разница между региональными и федеральными холдингами существует и достаточно велика, а значит, существуют и конкретные нюансы в деятельности, но телевидение именно в этой области становится самостоятельным объектом, который заслуживает в этой связи нашего внимания. Очень часто специалист телевизионной журналистики в регионе весьма отличается от своего коллеги из столицы. Эта тема не так нова, но до сих пор в достаточной степени не до конца раскрыта. Об этом говорят на круглых столах и журналистских форумах. Профессионалы выражают свою оценку и дают экспертное заключение. Вот что отмечает известный руководитель Российского центра «Практика» руководитель Нина Зверева: «Когда смотришь районное телешоу, то невыносимо грустно видеть, как в этом районе демонстрируется погоня за внешним блеском столицы. Ведущие - девушки на экране всегда яркие и агрессивны, молодые люди высокомерны. Они ничего не объясняют людям, они ничего им не говорят, потому что их больше всего интересует их собственный образ» [4]. Нина Зверева отмечает, что журналист должен быть ближе к народу, быть другом, объяснять сложное. «Иногда неопрятная одежда на ведущем гораздо полезнее, чем наносной пафос» [4].

«Региональные журналисты часто копируют московских журналистов без разбора», - уточняет Е. Андреев, ведущий «Первого канала». «Результатом этого поведения является потеря собственной уникальности. Многие журналисты из ведущих мегаполисов считаются эталонными. У каждого журналиста есть чему поучиться, и это главное - учиться, а не копировать образ. Потому что это образ журналиста, который формируется под влиянием его собственного окружения» [25].

Опыт фестивалей и открытых активностей часто демонстрирует не эталонность журналистской подачи по всей стране, а ущербность повторений региональных журналистов, при дублировании манеры работы федеральных коллег. И здесь невозможно точно дать ответ: кому из специалистов легче? Непросто и федеральным журналистам, и скорее еще сложнее региональным.

При анализе работы наших коллег как у нас в медиахолдинге, так и оценивая сторонних региональных коллег, мы делаем вывод, что нагрузка на плечах региональных журналистов выше, а вот спрос и контроль ниже. Нюансы работы на разных уровнях дают нам понимание насколько сильна специфика между московским и самарским коллегой. «На центральном телевидении журналисты борются за возможность выйти в эфир, тщательно готовя каждый сюжет, всегда чувствуя конкурентную борьбу, которые готовы занять свободное место уже завтра. Все это требует больших усилий и постоянной работы, их профессионального соответствия» [4]. В этом рассуждении Нина Зверева точно охарактеризовала ситуацию сегодняшних журналистов в регионе. Позитивные амбиции и успех в профессии каждого журналиста связан исключительно с его желанием профессионально развиваться или исключительно зарабатывать на оказываемых услугах.

Отличия между федеральным центральным каналом и региональным местным весьма ощутима. В профессиональном плане требования схожи: учитывая пользу аудитории, умение работать в кадре, говорить в образах, находить тему и героя, предлагая разные точки зрения, выбирая правильный тон и быть в современном стиле. Но применение этих знаний на практике, да и повседневное существование журналиста в регионе и в Москве все-таки очень разные.

«Нам думается, что первое и главное отличие сотрудников регионального телевидения - это знать свою аудиторию и рассчитывать на нее. Местный журналист, успешный только тогда, когда он представляет жизнь и проблемы своей области и менталитет своей аудитории. Журналист на федеральном канале - работает для абстрактного, «размытого» зрителя. Он должен иметь общее представление о российском обществе, проблемах страны, настроениях нации, ее чаяниях и потребностях. Региональный журналист, должно быть в поле, поменять фокус внимания: жизнь в регионе должна интересовать его больше, чем события в стране и за рубежом» [36].

Работа отличается по всем параметрам освещения жизни. Например, по загруженности. Репортер регионального телевидения должен сочетать в себе качества ведущего программы и репортера новостей, а иногда и одновременно вести утренний канал. В профессиональных сообществах часто спорят о том, что ведущий телевизионных новостей может представить свой сюжет. Законы индустрии говорят: нет, их не может быть два, не стоит путать зрителя. Но в жизни все бывает по-другому. Нина Зверева считает, что сюжет новостной программы приемлем только тогда, когда это основной сюжет выпуска и он был представлен зрителям как главный [4].

«Помимо всего уже оговоренного, журналист в регионе должен приводить себя, свой стиль, подачу, манеру речи, образ в кадре – самостоятельно. На федеральных топовых телеканалах этим вопросом занимаются специалисты по имиджу и бьюти-индустрии, в провинции же – все сами. Возможно, из-за этого в регионе порой и повторяется образ столичных ведущих, их манера речи, специфика актуальности задаваемых вопросов и т.д. Федеральные каналы в основном рассчитывают и опираются в своих решениях и планах на рейтинги, региональные более прислушиваются к правительству. Комментарии родственников управленцев небольшого поселка имеют большее значение для местных каналов. На рисунке 2 мы изобразили этот функциональный перевес в нагрузке и специфике работы регионального журналиста» [38].

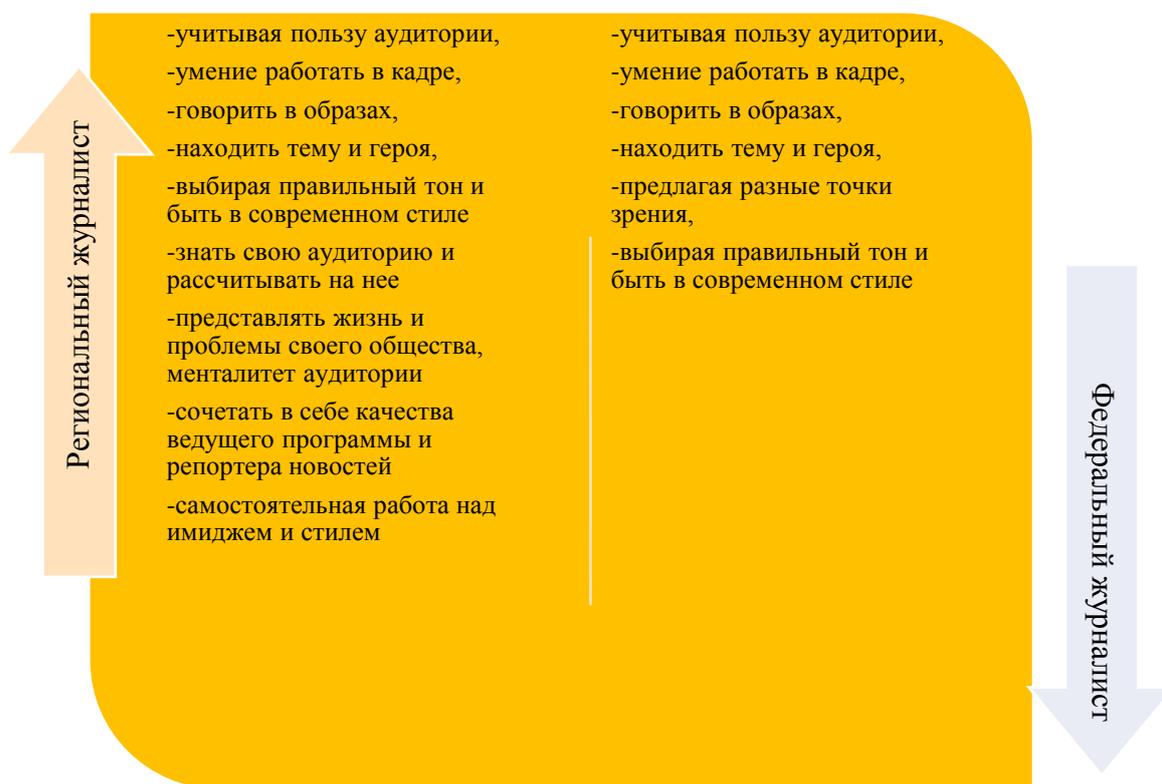


Рисунок 2 - Специфика нагрузки регионального и федерального журналиста

Региональное телевидение в основном выполняет информационную функцию и функцию общества, призванную помочь жителям российских городов приобщить себя и свою жизнь к жизни своего региона. Только местное телевидение может увидеть основные события, знакомит с историей, современными проблемами, сталкивается с событиями города и области. Ни один федеральный канал не поможет зрителям осознать, что они являются жителями своего города, понять, как их район взаимодействует с другими людьми, или рассказать им о проблемах, которые им ближе всего. Главным свойством регионального канала является освещение жизни в регионе. Федеральные ресурсы ориентируют пользователя быть частью страны, региональные СМИ - частью его места рождения, локацией его профессиональной пригодности и место жительства.

«Когда большие медиахолдинги из года в год, территория за территорией выкупают мелкие медиаресурсы регионов, становится очевидно, что свою уникальность медиа из глубинки рано или поздно потеряет. Из-за

этого теряется и своя аутентичная аудитория. Часто в теоретических трудах встречается мнение, что региональные СМИ как бизнес-проект и как журналистский труд, со временем прекратят свою деятельность. Но это лишь одно из мнений» [36].

Осуществившийся переход телевидения на цифровое вещание волнует многих телевизионных экспертов. Как утверждает большинство, единственный выход из сложной ситуации для региона и региональных телекомпаний по трансляции собственной программы вещания заключается в том, чтобы выйти на первую общероссийскую планку собственного стопроцентного вещания. Если этого бы не произошло, то все 86 регионов остались бы без собственного регионального вещания, что, по сути, является катастрофой... А для муниципалитетов просто нет решения - никто всерьез этот вопрос не поднимает и не говорит, хотя проблема очень важная. В процессе утраты независимости и самостоятельности местного телеканала, правительство страны решило внедрить радикальные меры - оцифровку 2018 года [16].

Обычно, при возникновении у журналиста выбора – написать ли ему правду или утаить ее и корректно написать по заказу – то зачастую он выбирает молчание. Прежде всего, нам нужно поговорить о проблеме самоцензуры. Большая часть журналистов предпочитают не нагнетать и быть аккуратными в выборе слов, фраз, комментариев и суждений. На региональном уровне известно всего лишь небольшое количество судебных разбирательств, имеющих отношение к прессе или описывающих случаи воздействия на СМИ. Причем это говорит не об отсутствии таковых, а скорее и изоляции от полноценной медийной жизни. И здесь важно понимать, что на фоне психологического давления на журналиста падают угрозы с будущими проблемами на работе и в жизни. Как итог, журналист просто ни с кем не хочет ссориться и старается угодить всем.

Важный момент, который не позволяет развиваться СМИ полноценно - это проблема получения информации. В свое время в разные периоды

развития медийные компании организовывали внутри своих компаний пресс-службы, которые были призваны собирать информацию о и для прессы, но так порой получалось, что эти самые пресс службы и не начинали свою деятельность по профилю и вся их нагрузка заключалась в защите журналистского сообщества и участие в журналистских разбирательствах. Нам думается, что скорее всего это происходит, потому что региональный журналист не знает своих прав и обязанностей. Чего нельзя сказать о знании чиновниками закона о СМИ и правах самих журналистов, авторов интервью и сюжетов на ТВ. Получение информации от чиновника зависит, во-первых, от одобрения начальством, во-вторых, от личных знакомств с журналистами, во-вторых, от настроения и, в-четвертых, от настойчивости самого журналиста.

Незнание закона о средствах массовой информации и негативное отношение к прессе подавляло основную причину отказа в предоставлении информации. Нет ни одного случая, когда чиновника обвинили бы в том, что он не предоставил информацию, или он каким-то образом был бы наказан. Журналисты, как правило, избегают конфликтов и выступают в суде только в качестве ответчика.

В результате, говоря о свободе слова, надо отметить, что мир не видит очень серьезной проблемы, поскольку она лишь на вершине айсберга в череде проблем по развитию региональной прессы. Среди них есть, пожалуй, две ключевые:

- невозможность выстроить самостоятельную грамотную финансовую политику;

- невозможность самостоятельно организовать стратегию медиабизнеса.

Главная проблема - это страх угрозы бизнеса, как со стороны государства, так и со стороны больших компаний, и порой нет никаких шансов защитить себя законными средствами [33]. И владельцы, и журналисты, и управление СМИ не чувствуют себя защищенными. Низкий

уровень оплаты труда привел к появлению текучести кадров и резкому снижению качества профессиональности журналистов.

Пресса часто использует случайных людей, которые не могут найти иную для себя занятость. Им не нужна свобода слова, им нужна хотя бы какая-то работа. Журналистам, которые хотят работать профессионально, нужно срочно пересматривать квалификацию, они испытывают вакуум в получении знаний. Проблема, на наш взгляд, кроется в общей атмосфере в стране, а также в самом журналистском мире [1].

Совершенно невозможно представить себе такую страну, как Россия, без региональных телекомпаний. Однако вопрос регионального вещания и финансирования телевидения решается очень медленно. Первым по региональным вопросам распространения телевидения стал закон о «21 кнопке» [17]. Но и здесь есть немало вопросов для анализа.

В качестве подведения итогов при исследовании данной тематики, отметим, что специфика формирования национального информационного рынка актуальна для его нелинейного, неработающего, а зачастую несогласованного развития открытой социальной системы. Обширная часть медиаресурсов принадлежит государству или имеет софинансирование от последнего. Такие холдинги выступают одновременно и как регулятор, и как крупнейший собственник масс-медиа. Отсюда следует возможность дальнейшей модернизации информационного рынка страны. Она основана на изучении истории формирования, анализе политических, экономических и социальных аспектов его развития. Холдинговые медиакомпании могут служить достойными ориентирами процесса модернизации региональных СМИ в стране. Выделяя структурные составляющие понятия «свобода печати», мы полагаем, что именно их развитие позволяет определить основные направления, по которым теоретически и практически может пойти дальнейшая реформация отечественного медиарынка.

Значение региональной информации на современном этапе развития общества возрастает. Важными критериями информации такого рода

являются локальность и близость к аудитории, предметная физико-географическая, культурно-цивилизационная, эколого-экономическая, политико-административная и правовая общность. В то же время собранные нами материалы доказывают, что региональные общественно-политические СМИ недостаточно эффективно выполняют свои функции в силу прямой зависимости от местной власти. Это неизбежно приводит к потере их роли в местном сообществе.

Альтернативный вариант развития субъектов информационного рынка демонстрируют независимые региональные медиахолдинги. Полученные в ходе исследования результаты позволяют нам утверждать, что компании такого рода обладают высоким модернизационным потенциалом. Коммерциализация в этом контексте играет исключительно положительную роль, позволяя холдинговым структурам успешно реализовывать концепцию сдвоенного рынка СМИ. Диверсификация бизнеса, замкнутый производственный цикл, наличие линейки различных нишевых продуктов представляют в совокупности чрезвычайно устойчивую и самодостаточную систему. В практике отечественных СМИ созданы действующие модели и разработаны последовательные корпоративные концепции медиахолдингов, увязывающих в единое целое идеи свободы печати, экономической независимости и охвата максимально возможной аудитории [7]. Изучение построения независимых медиакомпаний холдингового типа открывает возможности активного тиражирования их опыта.

Актуальным важным вопросом для традиционных медиа является адаптация к новым условиям медиа потребления, к конкуренции с социальными сетями за внимание аудитории. Наличие мультимедийной стратегии представляется нам обязательным элементом редакционной и рекламной политики региональных компаний.

1.3 Методы управления медиа-холдингом в России и регионах

«Медиабизнес всегда привлекал бизнесменов с точки зрения площадки для размещения своего капитала. При условии правильных стратегий, позиционирования, планирования, редакционной политики и качественного контента медийный рынок может принести весомый достаток его участникам. Ключевая тенденция последних 3-5 лет - концентрация средств массовой информации в связи с острой конкуренцией на информационном рынке и большим количеством игроков» [27]. Бесспорно, сегодня медиахолдинги осуществляют ряд важных функций: объединяют капитал, что дает возможность создавать масштабные и дорогостоящие медиапроекты, специализируют и развивают журналистский труд, углубляют содержание журналистских материалов, что приводит к повышению качества работы. Кроме того, обобщение СМИ в крупные структуры позволяет точно отвечать на запросы рынка, предлагать качественный конкурентный медиапродукт и осуществить экономию бюджетных средств. Благодаря концентрации всех средств и проблем внутри единого медиахолдинга, управление внутренними ресурсами становится значительно более гибким и управляемым, более чувствительным к изменениям в оперативной сфере. Рассмотрим более детально методы управления медиахолдингами.

«В настоящих реалиях работа медиахолдинга, как правило, базируется классических принципах управления организацией. «Методы управления – это направление или способ ведения управленческой деятельности, основанный на разделении и кооперации в управлении, и характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами» [8].

Любой метод управления включает в себя сбор информации, его преобразование, выработку решений, придание формы и доведения до исполнителей.

Принято различать общие и конкретные методы управления организацией, в нашем случае медиахолдингом.

«Общими (основными) методы управления осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления, они присущи управлению любой организации, они разделяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку последовательности их выполнения во времени, и они самостоятельны и опосредованы и в тоже время тесно взаимодействуют. К таким методам, в частности, в управлении относят:

- планирование,
- организацию,
- мотивацию,
- контроль» [15].

Конкретные (специфические) методы управления – это методы, которые отражают результат труда. Такие методы включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные методы воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части.

Рассмотрим более детально общие методы управления медиахолдингом, а именно – планирование, организацию, мотивацию и контроль. На рисунке 3 изображены общие методы управления медийной организацией с отображением четвертной степени влияния на устойчивость управления каждого из методов.



Рисунок 3 - Общие методы управления медиахолдингом

«Планирование – это инструмент управления, направленный на оценку имеющихся медиаресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей. Планирование – вид управленческой деятельности руководства холдинга по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка. Планирование, как вид управленческой деятельности, пронизывает всю систему управления компанией сверху донизу и осуществляется на уровне управления экономики страны в целом, на уровне медийной в отдельной медиаструктуре. Процесс управления медиасистемой начинается с целеполагания. Поэтому метод планирования является исходным в управлении медиахолдингом и играет ведущую роль. Все остальные методы подчинены задачам развития этой основы, базирующейся на плане. Метод планирования заключается в научно

обоснованном предвидении и проектировании процессов медийного производства; с его помощью добиваются равномерности производства, эффективности и ритмичности, координируют внешние и внутренние технические, технологические, организационные и экономические связи» [27]. Планирование осуществляется на основе уже принятого решения или альтернатив решения. Итогом планирования является формирование плана, по сути глобальной стратегии по развитию и управлению медиахолдингом с детальными и подробными маршрутными картами по каждому процессу в деятельности компании. План включает в себя прогнозы, промежуточные цели, механизмы взаимодействия и др.

С того момента, когда в организации сформированы планы и проработаны пути их решения, можно переходить к самому организовыванию среды в медиахолдинге. Организация, как метод управления, по сути это претворение задуманных целей и планов в реальности. Это действие или процесс организационной деятельности руководства медиахолдинга, ведущие к образованию и совершенствованию взаимодействий между частями целого: отделами в компании, сотрудниками в службах и т.д. Организовывание заключается:

- в разработке структуры управления холдингом;
- определении заданий отделам и службам;
- установлении порядка их взаимодействия;
- подборе людей для конкретной работы, наделении их полномочиями и ответственностью.

Данный метод управления улучшает взаимодействие в эффективной цепочке управления всех остальных методов управления. Систематизация и обобщение большинства задач напрямую связана с организацией управления.

Сущностью организации, как управленческого метода, является «создание системы, включающей управляющую и управляемую подсистему, которая наиболее полно отвечает требованию эффективного достижения целей деятельности холдинга» [27]. Установление временных и стабильных

закономерностей между всеми подразделениями компании, установлении порядка и условий функционирования холдинга.

В основе организационной деятельности лежат следующие принципы:

- общность целей между подразделениями и головным офисом;
- соотнесение полномочных решений, иными словами, управленец, принявший решение его и устанавливает, выпускает, не перекладывая это на другие отделы;

- правильное распределения фонда персонала, в частности, определение количества сотрудников в одном отделе и соотнесение его с нагрузкой на данную службу;

Каждодневная организационная работа осуществляется в холдинге на основании должностных инструкций ее персонала, причем как управленческого звена, так и исполнительного. Также через корректное и правильное с точки зрения взаимодействия внутри компании делегирование власти, ведь, согласно опыту, мы можем иметь власть и не иметь полномочий реализовывать принятые решения, и, наоборот, можем иметь возможность реализовывать через исполнительные инструменты решения, и не иметь власть их принимать. «Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение» [27].

Следующим после планирования и организации процесса методом является метод мотивации. «Метод мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей компании. Она направлена на определение потребностей сотрудников, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [8]. «В той или иной мере человек сталкивался с различными формами мотивации с ранних периодов развития цивилизации. Самым первым из применяемых приемов мотивации был «метод кнута и пряника». С развитием промышленной революции и благодаря в основном эффективности, с

которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Ярким представителем применения в управлении психологических мотивов был Элтон Мэйо» [5]. «Главным результатом его исследований стал тот факт, что впервые в истории менеджмента заявила о себе «школа человеческих отношений»: социологи и психологи заинтересовались проблемами производственной деятельности. Исследователь пришел к выводу, что «работа – это нечто большее, чем простое зарабатывание на жизнь, рабочие коллективы представляют собой социальные единицы, которые могут сдерживать продуктивность рабочего, вырабатывать свои нормы дневной производительности и даже оказывать влияние, тем чтобы вознаграждение рабочему выплачивалось пропорционально количеству и качеству труда» [5]. «С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу «кнута и пряника» является недостаточной и не может быть единственной» [5].

Метод мотивации наиболее полно раскрывается в теории мотивации и рассматривает такие вопросы как - потребности, мотивы и связанное с ними вознаграждение. Важным аспектом в теории мотивации являются потребности. Потребность – это необходимость в чем-то, нужда, необходимость, ощущение самим человеком физиологического, психологического или социального дискомфорта. Потребности классифицируются на первичные, т.е. физиологические, и вторичные, т.е. психологические. Первичные потребности заложены в нас генетически, а вторичные обычно осознаются с накопленным опытом. Так как все люди имеют свой собственный приобретенный опыт, то и их вторичные потребности различны. Применение стимулов основывается на изучении

потребностей персонала и его интересов. Если ограничивать или расширять удовлетворение возможностей человека, то мы можем добиться целенаправленного поведения этого человека. Это и называется стимулом. Причем стимуляция на действия может быть, как экономически обоснованная, так и не экономически обусловленная. Для повышения благосостояния предприятиями используются экономические стимулы, которые достаточно хорошо работают. Все, что может иметь цену, все эти блага и достатки – все это управляется экономическими стимулами. В науке разделяют два типа экономического влияния в качестве стимулов. Прямые стимулы – это денежные выплаты в виде премий, и косвенные стимулы – это, например, сокращение рабочего времени, в результате чего, сотрудник имеет время для дополнительного заработка. В свое время неэкономическое воздействие на мотивацию сотрудника бывает моральным или организационным. Так, например, информация о выполнении промежуточного плана, успех по охвату, подвижки в карьере, регулярная оценка – все это положительно влияет на мотивацию. На практике четкой линии между и в использовании экономических и неэкономических стимулов нет. А зачастую, они просто неразрывны между друг другом. «Мотивы (побуждение) – это направленное действие, призванное восполнить недостаток (нужду). Мотивы сконцентрированы на достижение цели. Результатом процесса мотивации является достижение или не достижение специфических целей. При этом цели выступают здесь как средство удовлетворения потребностей. Когда сотрудник получает желаемое, его потребность на выходе оказывается, удовлетворенной, не удовлетворенной или частично трансформированной в другую потребность» [8].

Завершающим методом, рассматриваемым нами в ходе решения второй задачи диссертационного исследования в рамках общих методов управления медиахолдингами в России, является метод контроля. Процессом обеспечения достижения компанией своих целей, в сравнительном анализе, что есть, с тем, что по плану должно было быть – называется контроль.

Контроль складывается из наблюдения за происходящими процессами в медийной компании, сравнении реально достигнутых показателей с плановыми намеченными на этапе планирования. Выявляется уровень отклонения от запланированного и причины возникновения эти отрицательных, а иногда и положительных значений. Этот метод напрямую взаимодействует с методом планирования. Метод контроля ведет работу холдинга к поставленным результатам, двигает организацию вперед и позволяет оперативно и продуктивно работать с полученными на контроле данными, улучшая жизнедеятельность всего холдинга. Это специфическая взаимосвязь целей, задач, видов и характеристик всех процессов.

Контроль - управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления в заданные моменты времени.

Содержание контроля, как функции управления, заключается в оперативном обнаружении возникающих в деятельности холдинга спорных ситуаций и вопросов по взаимодействию с внешней средой. Контроль - комплексный метод, и в науке принято выделять три его составляющие: учет, оценку и анализ.

Комплексность контроля реализуются по следующим векторам:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатах (учет);
- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов - плановых заданий, нормативов (оценка);
- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности (анализ).

Значение контроля в системе управления заключается в том, что он:

- завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми основными функциями менеджмента;

- производится корректировка ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения, т.е. осуществляется обратная связь в управленческом цикле.

Управленческий контроль направлен как вовнутрь, так и вовне компании. Так как компания осуществляет свою деятельность непрерывно, то и от метода управления – контроля, требуется та же опция, он должен быть непрерывным. Хотя мы не отрицаем тот факт, что в ряде случаев, контроль может быть фрагментарным или выборочным, согласно методам выборки и точности в проверке данных.

В системе менеджмента метод контроля выполняет следующие основные функции:

- диагностика и формирование резервов;
- установка и отслеживание обратных связей;
- координационную;
- мотивирующую на повышение и улучшение показателей;
- корректирующую.

Таким образом, при анализе общих методов управления медиахолдингами мы видим, что им присуще традиционные методы управления, такие как, планирование, организация, мотивация и контроль, с учетом специфики их деятельности на профессиональном рынке.

Но, вернемся к самой первой классификации методов управления. И перейдем к обзору и анализу второй группы методов, специфических. Конкретные или специфические методы управления – представляют собой результат разделения управленческого труда. Такие методы включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные методы воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части. Например, в управлении медиахолдингами используется специфический метод конвергенции. Важным проявлением процесса конвергенции СМИ считается отношения между разными отделами холдинга. Таким примером может служить и то,

что материалы онлайн-версий изданий или онлайн-порталов единого холдинга могут попадать в печатные версии или СМИ. Также вариантом такого взаимодействия внутри холдинга может служить и кросс-промоушн, где в прессе постоянно даются ссылки на материалы сайта, а на сайте – на печатные издания. В современных реалиях социальных сетей это называется перекрестными ссылками.

Отметим плюсы единства небольших медиаресурсов в обобщенном холдинге:

- обеспечение управления крупными компаниями с обособленными структурными подразделениями на разных территориях в рамках одной области;

- скорость принятия решения и мгновенность обратной связи в рамках одного структурного подразделения;

- при предоставлении свободы обособленным структурным подразделениям - филиалам, дополнительным офисам, представительствам, холдинг получает самостоятельный самокупаемый центр получения прибыли для головного офиса холдинга;

- активное близкое взаимодействие как с аудиторией, так и с рекламодателями.

В основе такого положительного влияния стоят следующие причины:

- информация о структурных составляющих медиахолдинга раскрываются полноценно. Структура открытая;

- в основе всех спорных ситуаций и конфликтных случаев лежит общие принципы для всех структурных подразделений холдинга;

- адаптируемость (пересмотр) требований при делегировании полномочий основных бизнес функций и локальных по территориальному признаку задач;

- открытыми и активными отношениями между головным управлением холдинга и управляемой им конкретной локальной структурой.

К недостаткам консолидации разрозненного медиабизнеса в единый медиахолдинг можно отнести:

- разность взглядов и понимания о дальнейшем развитии холдинга;
- разнонаправленность векторов развития подразделений от головного офиса, что можно избежать путем контролирования и мониторинга руководством медиахолдинга.

Исследуя структуру управления компанией, как один из методов управления холдингом, мы пришли к исследованию функциональной структуры управления и дивизиональной, а также сочетания их принципов в управлении медиахолдинга ТРК «Губерния».

Дивизиональная структура – это такое управление предприятием, в котором четко разграничено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Это заранее запланированная децентрализация. Главными персонами в управлении с дивизионной структурой становятся топ-менеджеры, возглавляющие структурные подразделения, отделы и службы (главные редакторы издания, директора служб). Выбор такой структуры обусловлен размерами холдинга, диверсификацией деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося рынка. В корне такого подхода применяется понимание таких процессов, при которых подчиненные решают рутинные задачи, оперативные вопросы, делегированные им руководством, а на управлении остается постройка стратегических планов и решений, финансовую и инвестиционную стратегию. Дивизиональная структура управления базируется на сочетании централизованной координации и контроля деятельности с децентрализованным управлением [15].

По сравнению с чисто функциональной структурой, дивизиональная организация, как метод управления холдингом, имеет более сильный «ангажированный» характер руководства холдинга. На основе преимуществ и недостатков как функциональной, так и дивизиональной организационных структур в структуре медиахолдинга использовано объединение обоих

принципов и использования преимуществ в целях эффективного руководства холдингом.

Руководство медиакомпанией, при использовании такого метода управления, осуществляет директор, поставленный и увольняемый согласно действующему законодательству. Он выступает от имени медиахолдинга и представляет его во всех гос. учреждениях, организациях, на предприятиях. В пределах своей компетенции он осуществляет управленческую деятельность: издает приказы, распоряжения, ему же отчитываются по результатам их исполнения. Заместитель директора холдинга по доверенности директора действует от имени холдинга и представляет его во всех учреждениях, организациях, на предприятиях, а также в пределах своей компетенции издает приказы, распоряжения, обязательные для всех сотрудников холдинга, и контролирует их выполнение. Нам импонирует такой стиль, когда управление использует демократический стиль руководства с передачей большого числа полномочий руководителям обособленных подразделений.

Как мы уже отметили, первыми фигурами в управлении медиахолдингом являются управленцы на местах, то есть руководители отделов, представительств и различных служб холдинга. От их работы зависит эффективность компании, по этой причине основной метод управления дивизиональной организацией это самостоятельность руководителей дивизионов во всех управленческих решениях. При этом качественное управление можно осуществлять только при полной вовлеченности руководителя структурного подразделения идей, миссий, векторов развития самого холдинга. Только при таком случае данный метод будет эффективен. Такое соответствие в медиахолдинге ТРК «Губерния» достигается через мотивацию руководителей дивизионов не только на текущие сиюминутные достижения каждой отдельной службы или отдела, но на успехи медиахолдинга в целом. При этом используются самые различные методы мотивации, это и премирование в зависимости от выполнения плана

как представительством, так и в целом по итогам отчетного периода всем холдингом. А также и депримирование, если какой - либо дивизион, в погоне за собственной славой, успехом, прибылью, подвел медиахолдинг и тот в целом понес убытки.

Отмечая преимущества дивизиональной структуры управления медиахолдингом, выделим следующие:

- дополнительные офисы и представительства холдинга, находящиеся в разных и порой отдаленных местах, имеют единое управление и единый центр связи и взаимодействия в виде медиахолдинга и его головного офиса;

- при изменении внешней среды и окружающей рыночной и социальной действительности медиахолдинг устанавливает и гарантирует быструю реакцию в короткие сроки и адекватную лояльность при учете специфики локации и других факторов в отличии от линейной и функциональной структуры;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся обособленными центрами, поставленными на рельсы самокупаемости, активно работая по повышению эффективности и качества производства;

Дублирование функций на разных этажах иерархии и в различных дивизионах, также рассматриваемые как возможный недостаток дивизиональной структуры управления, в медиахолдинге ТРК «Губерния» эффективно может быть снижен за счет четкого разграничений функций и полномочий: верхний эшелон занимается вопросами стратегического уровня, нижние - по своим направлениям, хотя определенная доля дублирования неизбежно присутствует.

В структуре медиахолдинга ТРК «Губерния» классический функционал (финансовое управление, учет, планирование и т.д.) управляется и функционирует отдельными специальными службами. В классическом варианте такая ответственность позволяет снять с управления холдингом частные задачи и вопросы и возложить полностью их решение на финансовые, расчетные и иные отделы. Они же и представляют результаты

по итогам своей деятельности. При такой расстановке сил управление медиахолдингом имеет свободное время для более высокой концентрации внимания на стратегических и плановых вопросах по развитию.

Благодаря использованию метода дивизионной структуризации организации за счет решения проблем и конфликтов оперативных единиц, управление медиахолдингом становится более оперативным, более чувствительным к изменениям и, соответственно, предметно определенным конфликтам в оперативной сфере.

На рисунке 4 отображены оптимальные для осуществления жизнедеятельности медиахолдинга методы управления компанией.



Рисунок 4 - Специфические методы управления медиахолдингом

В заключении отметим, что на медийном рынке профильным сообществом выбрана достаточно оптимальная с точки зрения

эффективности управления структурная единица – медиахолдинги. Безусловно, такой тип организации удобен и продуктивен с точки зрения развития, создания продукта, контроля учредителями и получение прибыли.

Среди методов управления медиахолдингом мы выделили общие и специфические методы управления. Провели обзор и сравнение степени применения этих методов в управлении медиахолдингом. Определили, что среди общих методов медиахолдинги используют традиционные формы управления медиабизнесом – планирование, организовывание, мотивацию и контроль, а среди специфических методов - функциональную структуру руководства компанией – линейность и стандартный подход в управлении, дивизиональную структуру холдинга - многопрофильность и децентрализацию управления на местах, а также методы конвергенции, кросс-продакшна и кросс-промоушна.

Глава 2 Комплексная оценка медиахолдинга - организации Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния»)

2.1 Комплексная характеристика ГБУ СО «ТРК «Губерния»

Телерадиокомпания «Губерния» является крупнейшим медиахолдингом Самарской области. Ежедневно более трех миллионов человек, благодаря работе телерадиокомпания, узнают свежие новости в эфире Самарского губернского телевидения и радио, а также онлайн на сайте.

Самарское губернское телевидение (телеканал «Губерния») вещает на территории региона с 2009 года и работает на базе полного самопрограммирования.

Это источник оперативной, достоверной, познавательной и развлекательной информации, профессиональное и объективное освещение ключевых событий политической, экономической, социальной, культурной и научной жизни Самарской области. Охват круглосуточного эфирного и кабельного вещания - почти 900 населенных пунктов области. Охват продемонстрирован на рисунке 5. В эфире телеканала – 80 процентов отечественного контента: новости (12 выпусков ежедневно по будням), аналитика, культура, спортивное и развлекательное вещание, просветительские и документальные проекты, художественные фильмы и популярные телесериалы. Более 40 программ собственного производства [30].

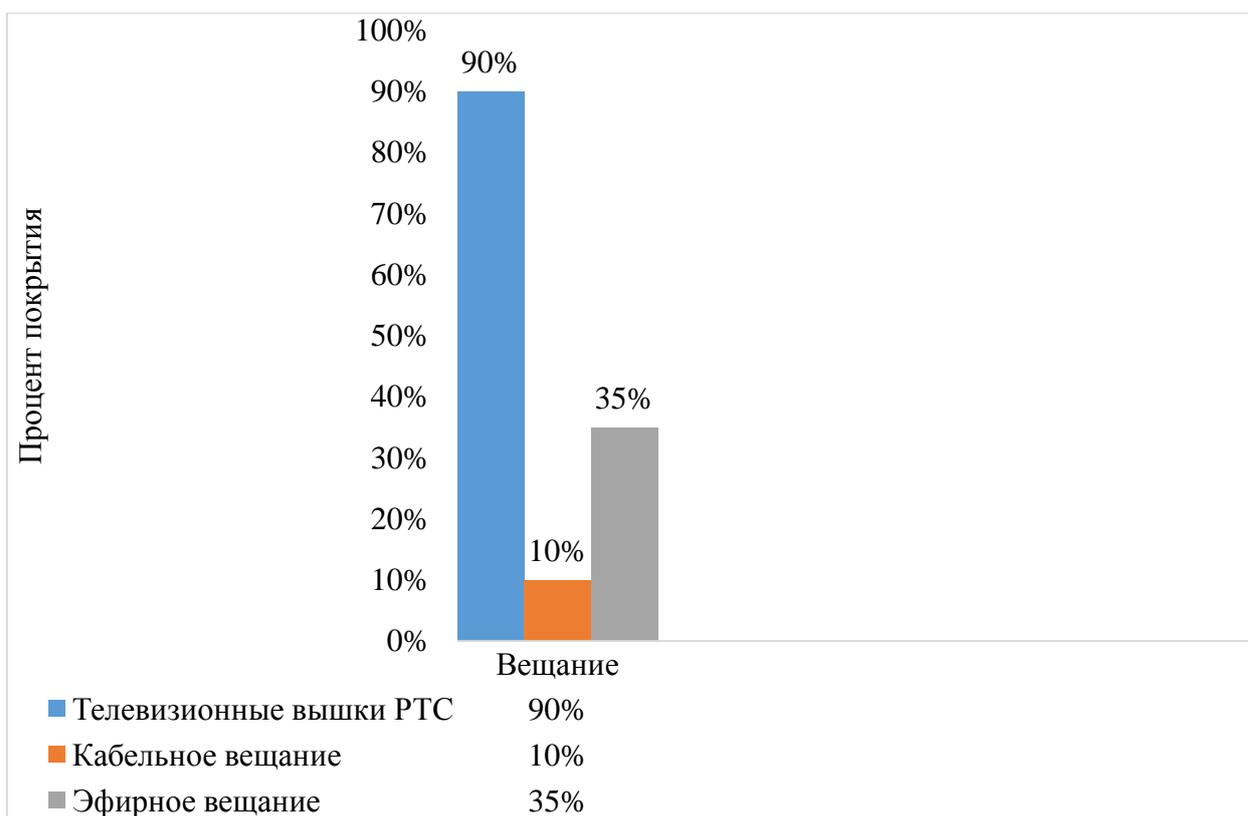


Рисунок 5 - География покрытия ТРК «Губерния» в Самарской области

Проекты телерадиокомпании «Губерния» неоднократно становились победителями на региональных, федеральных и международных фестивалях, получали признание и высокие оценки экспертов отечественной журналистики. В копилке телеканала более 50 наград, среди них - серебряный диплом финалиста "ТЭФИ-регион", Гран-при и 1 место Конкурса «Федерация», 1 место в конкурсе Национальная премия «СТРАНА», Премия ФСБ России и многие другие [33].

В 2017 году телерадиокомпания «Губерния» одержала победу в конкурсе за право вещать в кабельных сетях на 21 кнопке на территории Самарской области, получив статус единственного обязательного общедоступного телеканала Самарской области.

Самарское губернское радио (радио «Губерния») - это единственная музыкально-информационная радиостанция с круглосуточным вещанием на всей территории Самарской области, включая самые отдаленные населенные

пункты. Радиостанция стала логическим продолжением телеканала «Губерния». Вместе они образуют единое информационное пространство Самарского края. Официальный запуск радиостанции состоялся в ноябре 2014 года.

Отличительной особенностью вещательной политики радиостанции является ее локальность. Контент на 100 процентов программируется в Самаре. Наличие собственной информационной службы телерадиокомпании «Губерния» обеспечивает выход в эфир эксклюзивных выпусков новостей каждые 30 минут.

В 2016 году радио «Губерния» стало победителем областной общественной акции «Народное признание» в номинации «Открытие и созидание».

Собрав воедино все характеристики и показатели от рейтинговых площадок и характеристик теле-радио-вещательных платформ региона, мы отражаем следующую развернутую характеристику медиахолдинга.

ТРК «Губерния» - это областной телеканал 24-ти часового вещания в собственной вещательной сетке на всю губернию. ТРК «Губерния» охватывает 889 населенных пунктов и ведет круглосуточное эфирное и кабельное вещание. Контент телеканала должен быть сформирован из ответов на запросы каждого уголка области, включая не только крупные города, такие как Тольятти и Самара, но и безусловно, Сызрань, Новокуйбышевск, Жигулевск, а также и такие населенные пункты как Кошки, Чапаевск, Шентала, Сергиевск и др. Причем, контент формируется не только из запросов новостных тематик, но и культурных, спортивных, социально значимых и иных сфер жизнедеятельности каждого района в области. Так, информационно-аналитический контент канала составляет 23,5 процента и состоит из новостей, комментирования событий, имеющих важное значение для аудитории, формирующее общественное мнений. 25 процентов принадлежит культурно-просветительскому контенту и состоит из документальных фильмов, военно-патриотических передач, программ

религиозной направленности. Самая большая часть контента, 45 процентов, отдана развлекательному контенту, а именно, художественным фильмам, телевизионным сериалам, музыкальным передачам. Оставшиеся чуть меньше 7-ми процентов поделили между собой детский и спортивный контент: 5 процентов на мультипликационные фильмы, программы воспитания и образования, и 1,5 процента на программы о спорте, трансляции и репортажи спортивных мероприятий. Процентное распределение контента по направлениям представлено на рисунке 6.

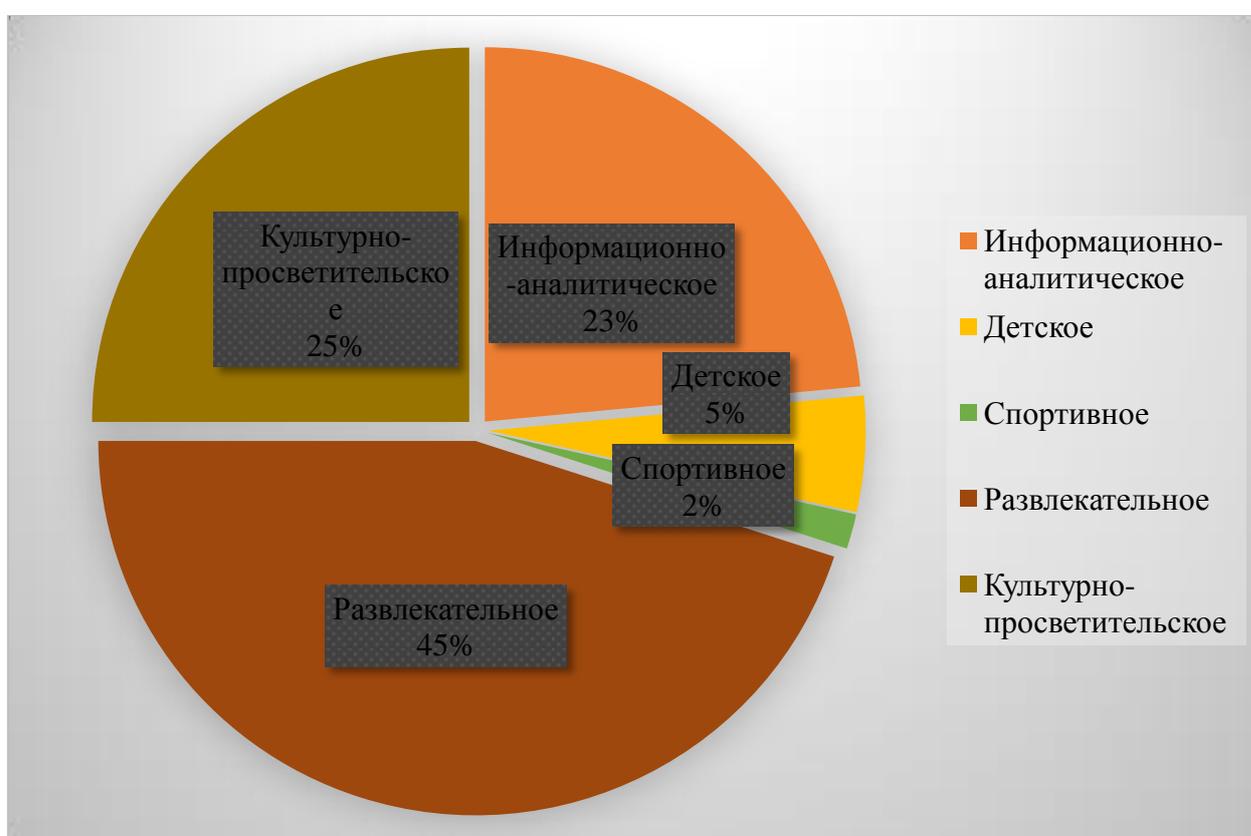


Рисунок 6 - Контент телеканала «Губерния»

Отметим, что у ТРК «Губерния» более 40-ка программ собственного производства. И никак иначе, ведь называться областным крупнейшим медиахолдингом – это большая ответственность перед всеми жителями региона и ответственность перед управлением региона. Обширная карта собственного контента представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Программный ряд телепередач собственного производства ТРК «Губерния»

Также отметим, необходимость освещения деловой жизни каждой муниципальной единицы – приоритетная задача при насыщении контентом вещательной сетки. В каждом населенном пункте есть бизнес, работают люди, есть крупные предприятия и малый бизнес, существуют бизнес сообщества и общая картина деловой среды в каждом городе и селе региона.

Как крупному медиаресурсу, областному холдингу присуще и объединяющие и консолидирующие мероприятия в регионе, такие как: конкурсы и фестивали областного значения, которые связывают города и села между собой на выставках и ярмарках. Медиахолдинг хорошо справляется со своей задачей - поддерживать и популяризовать

межрегиональные праздники, традиции и иные формы коммуникации, как делового, так и развлекательного характера.

Так, например, проходит ежегодно региональный конкурс компаний «Достояние Губернии» на территории Самарской области. Конкурс является социально значимым мероприятием. Цель проведения конкурса - привлечение внимания самарской общественности и российского бизнес-сообщества к деятельности компаний, работающих на самарском рынке, повышения инвестиционной привлекательности региона и интеграции Самарской области в экономику России. Участниками конкурса являются предприятия и организации, которые осуществляют свою деятельность на территории Самарской области не менее трёх лет, сочетают в себе высокую рентабельность и динамичное развитие. Компании работают во благо Самарской губернии и являются добропорядочными налогоплательщиками. Медиахолдинг ставит себе следующие задачи в проведении данного конкурса - поощрение предприятий и организаций за вклад в развитие Самарской области, формирование конкурентной среды на рынке региона; повышение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг; стимулирование развития современных технологий, использования инноваций и современного оборудования; привлечение внимания потенциальных потребителей и жителей Самарской области, а также средств массовой информации к достижениям региональных компаний, формирование производственного резерва образующих регион компаний; интеграция Самарской области в российскую экономику и повышение инвестиционной привлекательности региона.

Как крупный региональный медиахолдинг, ТРК «Губерния» имеет собственное радио. Контент радио вещания состоит из лучших хитов рок- и поп-музыки от 90-х годов прошлого столетия до наших дней, интересных фактов, актуальных интервью и, конечно, розыгрышей и подарков. Цель именно такого наполнения эфира - чтобы жители Самарской губернии, а их уже более 3 миллионов, были в курсе всех событий, происходящих в

области, стране и в мире, могли слушать любимую музыку, задавать интересующие их вопросы и получать на них компетентные ответы. А в свободное от работы время могли поздравить близких и принять участие в веселых розыгрышах.

Благодаря 100-процентному собственному вещанию и наличию информационной службы радио «Губерния» обеспечивает выход новостей каждый час 7 дней в неделю. С утра и до позднего вечера радио рассказывает не только о политической, экономической и культурной жизни нашего региона, но и о погоде, ситуациях на дороге, ярких проектах и просто дарит отличное настроение, включая любимые хиты, проверенные временем. Радио также доступно через интернет.

Ну, и конечно же обязательным условием современного существования и процветания медиахолдинга является наличие сайта телерадиокомпании. Отличительной особенностью ТРК «Губерния» является прорывная стратегия развития относительно развития в интернете. Проанализировав, отметим, что оптимальной формой реализации всех амбиций управления телерадиокомпанией является именно крупнейший информационный интернет ресурс на всю область, который отражает и транслирует события и информацию с телеканала. У холдинга ведется на сайте круглосуточная онлайн трансляция как телеканала, так и сигнала с радиовещателя, но, в чем исключительное отличие от большинства ресурсов, данный ресурс выступает и как самостоятельный сайт, который полноценно наполнен самыми последними новостями региона, живой лентой главных федеральных информационных агентств, информацией от медиа-партнеров и, конечно же, обзором и тщательным анализом всех действий, заявлений и событий в политической жизни региона. Основное меню сайта медиахолдинга представлено на рисунке 8.

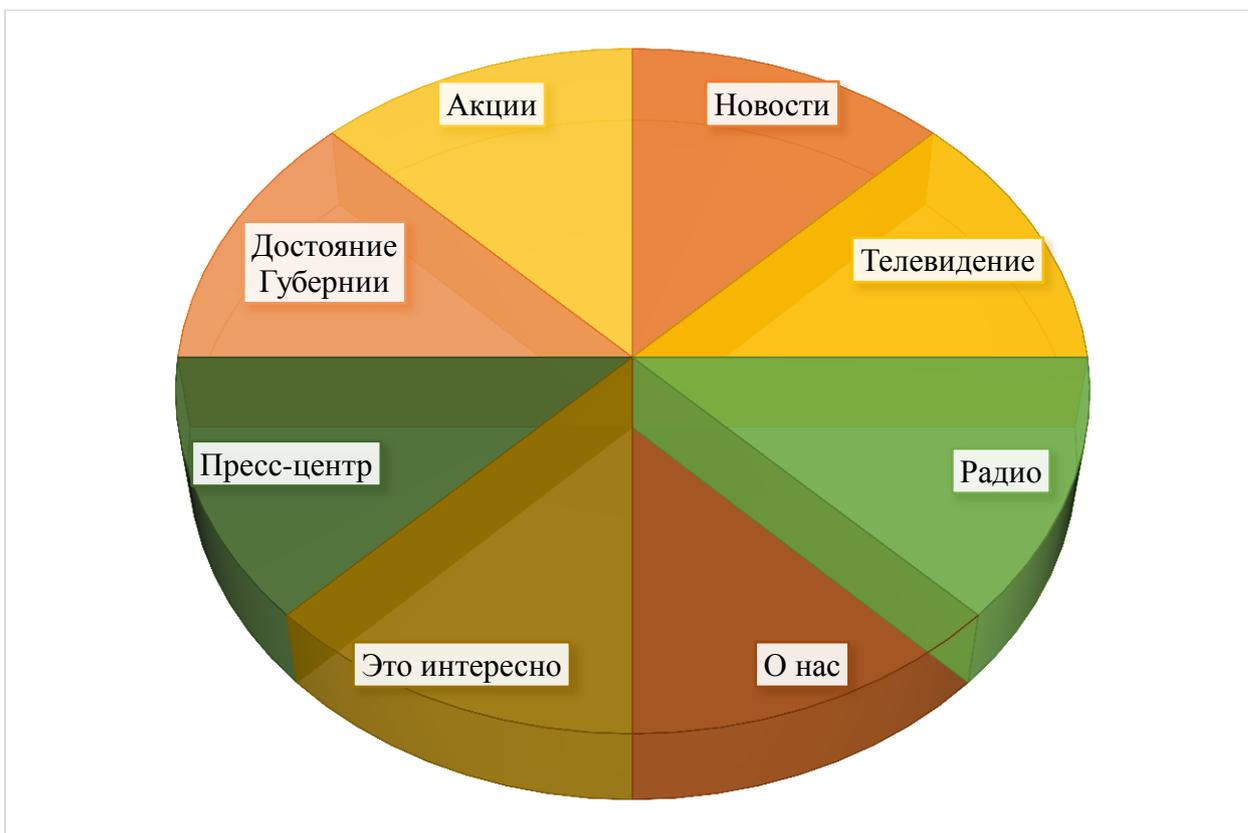


Рисунок 8 - Главное меню сайта медиахолдинга

В ходе анализа мы изучили вопрос о новейшем современном высокотехнологичном оснащении телерадиоканала. Из оснащения имеется передвижная телевизионная станция (ПТС), а также квадрокоптер, который незаменим при обзоре строящихся объектов и больших культурно-массовых мероприятий, а также подземной аэросъемке. Среди технического оснащения, медиахолдинг имеет свои собственные студии. У холдинга их две. Основная студия для записи информационных программ и павильон-трансформер для ток-шоу и спецпроектов.

И, конечно, как любая современная развивающаяся компания, крупный медиахолдинг не мог бы существовать без своих сотрудников, самого сердца компании, которые ежедневно трудятся, создают контент, оформляют, монтируют, наполняют, вычитывают, озвучивают и помогают доносить самую верную и важную информацию до жителей региона. Общая численность штата составляет почти двести человек. Редакция ТВ, радио и

сайта составляет около 140 штатных единиц, остальные сотрудники обеспечивают управление и обслуживание всех процессов деятельности холдинга, включая кадры, юридическую, финансовую и маркетинговую службы.

Проводя анализ места и значения для региона данного СМИ, отметим, что согласно рейтинговому анализу [20, 21] ТРК «Губерния» занимает в профильных рейтингах СМИ 3-5 строчку за 2019 год, наряду с такими интернет-конкурентами как: «Самара-КП» (АО ИД «Комсомольская Правда» в Самаре, <https://www.samara.kp.ru>), «Волга-ньюс» (информационный портал «Волга Ньюс», <https://volga.news>), «ТВСамара» (<https://tvsamara.ru>, РТР – Самара, «Государственный Интернет-Канал «Россия»), «TLTgorod» (информ. портал «TLTgorod.ru»). Необходимо также указать на произошедшие совсем недавно, а именно в конце 2019 года, изменения в организации холдинга. Объединившись с газетой «Волжская коммуна», ТРК «Губерния» трансформировался в «Самарское Областное Вещательное Агентство» и стал управлять ресурсом - SOVA.INFO [30]. Данный факт является фундаментальным для понимания будущего влияния и охвата пользователей в регионе, с точки зрения ресурса предоставления информации. И более подробно будет раскрыт в третьей главе. Посредством этого слияния руководство холдингом реализует долгосрочное планирование в управлении компанией, связанное с амбициозными планами по увеличению охвата аудитории области и приобретению ранее не используемых ресурсов СМИ, таких как пресса. Отражение ключевых участников медиарынка по итогам рейтинга изображено на рисунке 9.

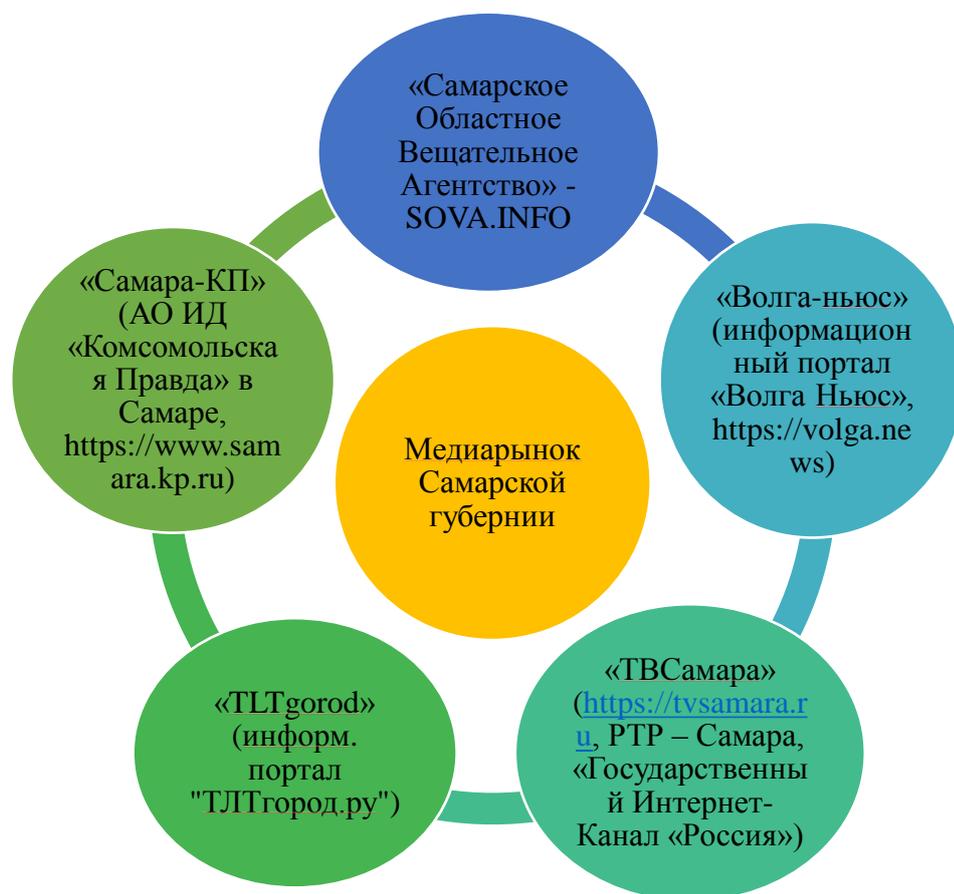


Рисунок 9 - Медиарынок Самарской Губернии

Комплексный анализ ТРК «Губерния» складывается не только от характеристики деятельности организации, количества и качества производимого ею контента, охвата пользователей и признания и влияния на всю область. Это также и важные технико-экономические показатели системы холдинга, такие как объём рынка, затраты и вложения, производительность труда и средняя зарплата, полная себестоимость услуг, прибыль, окупаемость капитальных вложений и иные экономические показатели в управлении холдингом. Все это мы отобразили сводной таблице 1.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели медиахолдинга за 2019 год

Наименование показателя	Единица измерения	Медиахолдинг 2019 год факт
Годовой выпуск продукции и услуг	единиц	13631
телепрограммы		569
радиовыпуски		475
интернет новости		12587
в стоимостном выражении	рублей	792 000 000,00
Капитальные затраты	рублей	197 621 996,60
Удельные капитальные вложения	рублей/единиц	9 881,75
Численность работающих	человек	196
в том числе управленцы	человек	9
Производительность труда:		
одного управленца	единиц/человек	392,17
одного специалиста	единиц/человек	487,96
Среднегодовая зарплата:		
одного управленца	рублей	1 152 487,36
одного специалиста	рублей	529 254,15
Полная себестоимость отгружаемой продукции	рублей/единиц	35 708,00
Прибыль	рублей	59 937 800,40
Срок окупаемости капитальных вложений	год	2,57
Рентабельность продукции	процент	10,26
Фондоотдача	рублей	4,02

Как видно в представленной выше таблице технико-экономических показателей медиахолдинга по итогам 2019 года, нами собраны такие показатели как, общий суммарный годовой выпуск продукции, включая теле выпуски, радиоэфир и интернет контент. Количественный показатель этих значений из года в год в планах стоит выше и выше. Показатель численности рабочих и создание новых рабочих мест напрямую увеличивает финансовую привлекательность и социальный профиль компании для правительства региона. Производительность труда высчитывается в нашем холдинге с наибольшей кропотливостью, коррелируя с уменьшением затрат и увеличением фондоотдачи. Показатель среднегодовой зарплаты, которая индексируется как от федеральных аспектов, так и от принятых приказов непосредственного управления медиахолдинга, растет ежегодно, показывая прирост с 15-17 процентов. Полная себестоимость отгружаемых продуктов и услуг напрямую влияет на прибыль предприятия и в ежегодных планах отражается как значимый показатель при расчёте коэффициента отделов и служб при премировании. организация показывает устойчивую рентабельность на рынке теле-радио-интернет услуг региона. Рентабельность за 2019 год составила 10,26 процентов. Фондоотдача, то есть соотношения вложенного рубля к полученному за отчетный год составила 4,02 рублей к рублю.

Данная оценка деятельности за прошедший отчетный период и показатели предприятия на данный момент, а также оценка будущего потенциала предприятия, говорит нам о стабильном росте и позитивных показателях производственных мощностей холдинга.

2.2 Оценка управления медиа-холдингом

Медиахолдинг ТРК «Губерния» - это структурированная система, которая позволяет работать как целый и слаженный механизм. Основная цель компании в трансляции информации через телевидение, радио и интернет, а

также специализации на новостной сфере. Каждый медиахолдинг самостоятельно определяет из каких ресурсов будут складываться его активы, какую форму собственности принять, с какой долей государственного участия ему функционировать. У всех медиа компаний эта специфика разная. В медиахолдинге ТРК «Губерния» объединены государственный телеканал, радиоканал и крупный информационный интернет ресурс. Головной офис компании находится в Самаре. Представительство холдинга расположено в Тольятти. Холдинг освещает и транслирует жизнедеятельность Самарской губернии во всех аспектах.

При управлении от директора к своим заместителям и управленцам в представительстве в ТРК «Губерния» используется стандартный способ функционирования – бизнес процессы передаются, развиваются и управляются через офлайн живые совещания, онлайн селекторные совещания, устно-письменные указания, микропланерки и т.д. Как грамотный руководитель, управление холдинга выстроено директором компании в классическом понимании этого процесса для российского рынка. В начале всего идет реализация методов планирования. Составляются планы на год, а также планы в долгосрочной перспективе, намечаются горизонты достижения, цели в будущем компании. Организационное управление и структура холдинга в достаточной степени классическое. Мотивационное сопровождение персонала реализуется в виде материальных поощрений, на основе рейтинга отгрузок контента или услуг, продвижения по карьерной лестнице, в виде назначения более опытных и экспертных сотрудников наставниками для более молодых специалистов.

Метод контроля в ТРК «Губерния» реализуется в основном двумя способами. Первый путь контроля - через получение отчетов напрямую к руководству холдинга и его обособленных подразделений, путем предоставления результатов в срок как в электронном виде с использованием программного обеспечения жизнедеятельности компании, так и напрямую на еженедельных совещания, селекторных встречах, в онлайн формате, на

планерках и пятиминутках. Второй путь контроля более операционный и оперативный – через формирование итогов в любом информационном блоке в программном обеспечении, которым пользуются все сотрудники компании. На этом уровне руководитель может контролировать не только через получение отчётности от нижестоящих менеджеров и заместителей, но и своевременно оценивать итоги на каждом этапе производства контента для программ, анализе данных об отгрузке рекламного инвентаря и т.д.

Редакция холдинга использует в своем управлении и взаимодействии программу «Фабрика новостей MAY 24» - это мультимедийный ньюсрум для использования в новых медиа. «Платформа позволяет выполнять следующие опции:

- совместная работа;
- планирование и верстка выпусков;
- редактирование блоков;
- работа с видео;
- редактирование;
- работа в браузере позволяет работать в системе на базе веб интерфейсов;
- публикации и трансляции на основе верстки выпуска;
- создание архива и работа с ним.

Система внутренних коммуникаций внутри холдинга выстроена в программе «Slack». «Slack — идеальный способ для работы по созданию и обсуждению рекламных брифов, публикаций новой версии приложения, последних новостей» [30].

В рекламных отделах холдинга используется площадка для консолидации информации о клиентах и работы с ними – «Битрикс24». Это CRM - система, которая позволяет грамотно продавать рекламное оборудование на теле, радио и интернет ресурсах холдинга. «Битрикс24 - это российская система, которая позволяет наладить управление работой компании (бизнесом). С ее помощью можно увеличить продажи и

экономить на управлении. Эта система оптимизирует бизнес-процессы организации, а также позволяет руководителю с помощью надежных инструментов осуществлять контроль над подчиненными. В «Битрикс24» есть все инструменты, которые позволяют упростить работу персонала компании и улучшить взаимодействие с клиентами. CRM позволяет учитывать потенциальных клиентов, отслеживать заказы, оплаты, воронку продаж и т. д. Есть все необходимые инструменты для связи с клиентами. Система работы менеджеров автоматизирована» [30].

Таким образом, суммируя, подытожим, что имеющаяся организационная структура управления деятельностью медиахолдинга ТРК «Губерния» построена на классических методах управления компанией. Среди общих методов руководство холдинга применяет планирование, организацию, мотивации и контроль. Среди специфических методов управления ТРК «Губерния» использует дивизионально-функциональный тип управления, который не только является оптимальной для многопрофильной бизнес-структуры, но и на практике показывает свою эффективность. А использования профильного софт-оборудования для коммуникаций, взаимодействия и управления отделами приносит плоды своей эффективности и доказывает правильность выбранных методов управления медиахолдингом.

Глава 3 Разработка комплекса мер по развитию представительства областного медиахолдинга «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния») в Тольятти

3.1 Алгоритм становления областного медиахолдинга в регионе через комплекс мер по управлению и развитию его представительства

В данной главе нашей задачей стоит сформировать алгоритм становления областного медиахолдинга через развитие его представительств в регионе, а также оценка, анализ и апробация его внедрения в жизнедеятельность холдинга. Разработанный комплекс мер с учетом специфики территориального расположения представительства и конъюнктуры рынка региона основным итогом ставит увеличение инвестиционной привлекательности области в целом, улучшения качества жизни жителей города, более качественный отклик властей на запросы города, продвижение задумок и амбиций городских властей на верхние уровни власти посредством освещения этих действий представительством крупного СМИ в Тольятти.

Развитие и оптимизация функций управления в представительстве объективно положительно скажется на нематериальных и материальных результатах и достижениях отчетного периода самого холдинга, что не может не повлиять на обзорность, узнаваемость, привлекательность, степень концентрации внимания от властей, проработанность тем социальной сферы и сферы бизнеса через СМИ для всего Самарского региона.

Когда поднялся вопрос о расширении телерадиоканала «Губерния» на всю Самарскую область, то важнейшим городом для выбора места создания представительства (филиала) был выбран крупный город в Самарской области – Тольятти. К тому же именно в Тольятти функционирует такое

важное и крупное промышленные предприятия как ПАО «Автоваз», ПАО «ТольяттиАзот», «АкронХолдинг», ПАО «КуйбышевАзот», ООО «ТольяттиКаучук» и др. Кроме того, Тольятти – это город, в котором достаточно хорошо развит малый и средний бизнес. Такое соединение крупных игроков и большой численности населения мгновенно определило выбор руководства медиахолдинга о месте создания обособленного подразделения.

В 2011 году в Тольятти появилось представительство ТРК «Губерния». На филиал были возложены следующие цели и задачи холдинга:

- освещать политическую жизнь в городе, так как город имеет свои ключевые органы власти и напрямую задействованы в решении вопросов по крупным промышленным игрокам в городе и регионе. Данную задачу в филиале решал сам руководитель обособленного подразделения, осуществляя личные встречи и ведя переговоры с ключевыми административными единицами власти.

- формировать новостной контент в областные новости, состоящий из обзора событий и мероприятий в Тольятти.

- взаимодействовать, а значит, знакомиться, заявлять о себе, расширять зону охвата канала в регионе и налаживать долгосрочное сотрудничество с ключевыми предприятиями и компаниями, размещающими рекламу о себе на областном телеканале.

В связи с последней задачей были наняты менеджеры по рекламе, осуществляющие деятельность по продаже рекламного инвентаря, именно – прямая реклама в блоках, а также иных форм рекламы, таких как гость в студии, обзорный выпуск о компании, викторины, розыгрыши на радио и в социальных сетях и т.д. В связи с этой задачей, кстати, была создана передача «Территория Тольятти», в которой освещался интересный и успешный бизнес в городе на коммерческой основе.

В процессе осуществления деятельности и формирования контента был наработан самостоятельный опыт представительства. Созданы и реализованы

такие телепрограммы как «Другой Тольятти», «Наша Лада», «Мега-Лада», и уже выпускавшаяся передача «Территория Тольятти». В связи с задачей привлечения рекламы были наняты менеджеры, осуществляющие деятельность по продаже рекламного инвентаря, такого как - прямая реклама в блоках, а также иных форм рекламы - гость в студии, обзорный выпуск о компании, викторины и т.д. В связи с этой задачей, кстати, была создана передача «Территория Тольятти», в которой освещался интересный и успешный бизнес в городе на коммерческой основе [30].

Как мы понимаем, цели и задачи представительства и самого холдинга совпадают и в общем одинаковы, но есть нюансы. Холдинг состоит из телеканала, радиостанции, сайта. Представительство же обслуживает и формирует контент для передач внутри ресурса. Представительство делает информационные сюжеты, заключает рекламные контракты с бизнесом о продаже рекламного инвентаря и т.д.

Отсюда комплекс по развитию представительства становится более определенным.

Итак, обобщенный комплекс мероприятий по развитию представительства медиахолдинга в Тольятти мы представляем в виде следующих блоков мероприятий, отображенных на рисунке 10.

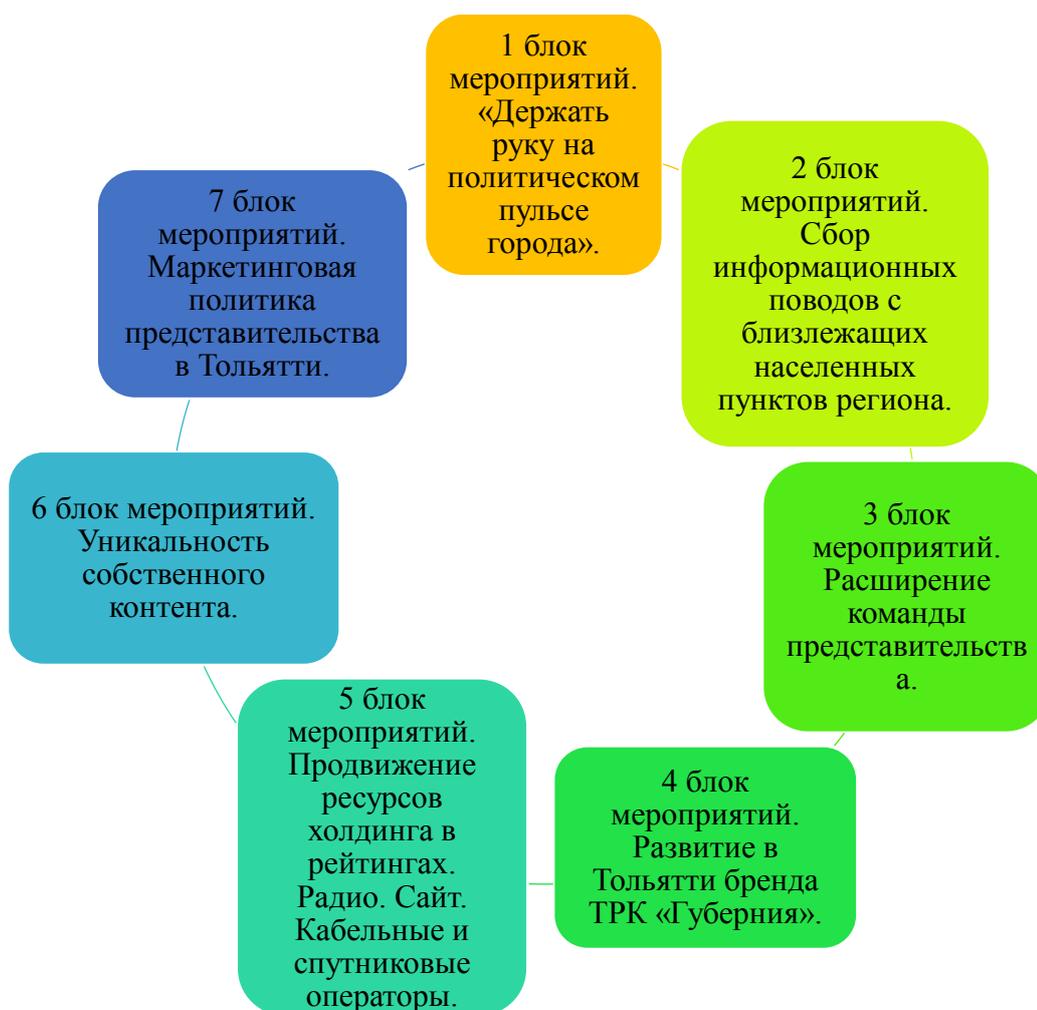


Рисунок 10 - Комплекс мероприятий по развитию и управлению представительства

1 блок мероприятий. «Держать руку на политическом пульсе города».

ТРК «Губерния» основной своей целью, при участии в уставном фонде холдинга правительства области, ставит своевременное, качественное освещение политических активностей региона, событий и мероприятий власти, которые имеют значение для социума. Представительство в Тольятти также своевременно должно узнавать о важных моментах на политической арене города Тольятти, быть первыми в формировании новостей об этом.

2 блок мероприятий. Сбор информационных поводов с близлежащих населенных пунктов региона.

Ряд населенных пунктов находятся в большей удаленности от Самары, чем от Тольятти, но в них тоже происходят события и активности, достойные

освещения на всю губернию. Так, например, сделать сюжет о событии в Сызрани гораздо проще съёмочной группе из Тольятти, чем из Самары, учитывая большой километраж между городами. Поэтому среди мер по развитию представительства в Тольятти мы ставим цель полностью охватить и обслужить близлежащие пункты к Тольятти, такие как Сызрань, Октябрьск, Жигулевск и др.

3 блок мероприятий. Расширение команды представительства.

На данный момент в представительстве работает руководитель представительства, три менеджера по продажам рекламы, пиар-менеджер, 2 журналиста, 2 оператора и 1 водитель. Для обслуживания нужд и запросов представительства нам видится увеличение штатного количества сотрудников еще на 60 процентов. Во главе команды стоит также руководитель представительства, в состав команды входит: 7 менеджеров по продажам рекламного инвентаря, 4 съёмочных группы (один оператор, один журналист), пиар-менеджер, водитель. Именно такого объёма сотрудников будет достаточно для реализации плана развития представительства на 3-5 лет. Необходимо также уделить внимание важному моменту, а именно, текучести и преемственности кадров. Считаем и абсолютно уверены в правильности подхода возвращивания кадров. Оптимальной формой включение в команду считаем возвращивание студентов при прохождении стажировки от тольяттинского государственного университета. Студенты, приходящие первоначально на практику, остаются потом на работу у нас.

4 блок мероприятий. Развитие в Тольятти бренда ТРК «Губерния».

На сегодняшний момент узнаваемость бренда ТРК «Губерния» в городе далека от наших амбициозных ожиданий. Среди наших конкурентов - известных потребителям теле- и радио- СМИ, отметим в телеиндустрии – кабельного оператора «Лада-Медиа», среди радио каналов радио «Губерния» занимает только 12 место у тольяттинцев, рейтинги интернет ресурса – сайта Сова.инфо только-только начали подниматься ближе к первой десятке сайтов региона. Это большая и не быстрая в реализации цель всего холдинга.

Самарское руководство максимально много внимания и средств сейчас уделяет именно раскрутке бренда, узнаваемости имени холдинга и степени использования наших ресурсов в получении информации по региону. Наша локальная цель здесь в Тольятти – осуществлять все возможные мероприятия по развитию бренда «Губерния» в Тольятти. Среди этих мер такие, например, как, создание в штате представительства клетки пиар-менеджер. Среди его задач такие как - активная работа в команде на благо бренда, организация участие телерадиоканала в мероприятиях и праздниках города, создание собственных активностей канала в Тольятти, участие в выставках и ярмарках города, как информационный партнер, освещение спортивных мероприятий. Одним из ярких собственных проектов представительства в 2019 году стала выставка фоторабот фотографов-летчиков «Губерния с высоты полета», которая в виде крупной экспозиции в Парке Победы Автозаводского района была доступна всем жителям Тольятти на протяжении нескольких месяцев тем летом и имела большой позитивный отклик. Также среди мероприятий по развитию бренда холдинга в Тольятти мы видим личную вовлеченность и проникновение жизнью холдинга сотрудниками представительства. Если каждый сотрудник во главе с руководителем будет искренне любить свой канал, знать его истории, особенности, и уникальные черты, и будет проводником ресурсов холдинга среди своего окружения, мы уверены, то такие меры помогут привлечению жителей Тольятти к нашим ресурсам. Ведь в итоге, мы работаем для того, чтобы самую нужную информацию именно для них, для жителей города.

5 блок мероприятий. Продвижение ресурсов холдинга в рейтингах. Радио. Сайт. Кабельные и спутниковые операторы.

Радио. На данный момент радио «Губерния» в городе Тольятти занимают место в рейтинге радиопользователей - после десятого... Этот факт нас не удовлетворяет, поэтому считаем важной задачей – увеличить процент узнаваемости радио ресурса для тольяттинцев путем размещения банерной наружной рекламы о радио, его названии, частоте и тд., через интеграцию

информации о радио в конкурсах во время развлекательных мероприятий в городе, через размещение информации у партнеров, а также на интернет ресурсах, как своих, так и партнерских.

Сайт. С конца 2019 года холдинг прошел трансформацию и объединился с газетой «Волжская коммуна» став после этого называться Самарским областным вещательным агентством, ресурсом SOVA.INFO. Это амбициозное по целям начинание обязывает весь холдинг и представительство в частности отвечать новым требованиям ресурса. Это не просто информационный сайт. Это объединение информации по региону в виде интернет источника, транслятора телеканала «Губерния» в сети и онлайн трансляция с радио вещателя. И руководство представительства, и его сотрудники всеобъемлюще должны продвигать этот новый ресурс, рассказывать о нем при сотрудничестве и партнёрстве, при заключении рекламных контрактов, при формировании новостных сюжетов, при освещении своей профессиональной деятельности в личных социальных сетях. Только так, помимо крупных финансовых вложений самого холдинга в развитие нового ресурса, и работы целой отдельно сформированной команды специалистов, мы добьемся узнаваемости в значимости данного ресурса среди пользователей в регионе, а значит можно говорить об экономическом успехе всего этого проекта.

Кабельные и спутниковые операторы. Продвижение контента холдинга, как редакционного, так и коммерческого в кабельных и спутниковых сетях, конечно же не цель одного представительства. Это перспективная и долгосрочная цель всего холдинга. Но как в случае с брендом, так и здесь, все взаимосвязано и взаимозависимо. Обычно в телеиндустрии бывает так, если канал имеет высокие рейтинги, то кабельный и спутниковый оператор приглашает его сам на свою площадку, если же у телеканала рейтинг невысокий, то ему приходится на финансовых условиях входить в пакет к оператору. Вопрос вхождения в такие выгодные для нас пакеты – это больше не финансовый вопрос, как мы считаем, а имеющий отношение к

узнаваемости бренда и уникальности контента. Получается, тема сотрудничества с кабельными и спутниковыми операторами напрямую связана с брендом и контентом холдинга и не может рассматриваться через призму развития вне этой зависимости.

6 блок мероприятий. Уникальность собственного контента.

Данный блок мер заслуживает отдельного диссертационного исследования. Объем и качественная наполняемость контента своевременной и востребованной информацией - это краеугольный камень каждой медийной компании, которая бьется за рейтинги и любовь аудитории. Мы уверены, и планируем в комплексе мер по развитию представительства, так и самого холдинга ТРК «Губерния» развивать тему именно уникальных и авторских передач, передач, востребованных региональным зрителем, ни купленных по франшизе за рубежом, ни кальку импортных шоу, и даже не сделанных собственными мощностями аналогично московским ток-шоу. Нет. Чувствовать аудиторию, что телевизионную, что радио, что интернет сообщество, отвечать их запросам, быть на связи, понимать специфику локальных новостей, давать верную и адекватную оценку региональным властям – вот то, на чем должен базироваться уникальный контент. Например, передача «Территория Тольятти» первоначально реализованная с коммерческим интересом рекламных сюжетов о бизнесе в Тольятти, постепенно приобрела для тольяттинцев статус передачи действительно показывающий и рассказывающий о интересных кейсах и не придуманных историях. Она стала мотивационным поводом для начинающего бизнеса создавать свое дело и развивать малый бизнес в регионе.

Сейчас в копилке тольяттинского представительства 4 передачи с собственным контентом. «Территория Тольятти» - события, проблемы и успехи города Тольятти. Государственные проекты и правительственные программы для жителей Автограда. Новости медицины, образования, экологии и бизнес-сообщества. Благоустройство, культурная и спортивная жизнь мегаполиса; «Другой Тольятти» - моногород, автомобильная столица,

центр химической промышленности. Таков Тольятти в глазах россиян. Но вне стен заводов и предприятий-гигантов здесь кипит разнообразная и насыщенная жизнь. Творческий ландшафт города, его культурная панорама - в каждом выпуске программы; «Наша Лада» – передача про тольяттинский хоккейный клуб; «Мега-Лада» - Эта программа посвящена спидвейному клубу «Mega Lada». В передаче найдётся место интересным сюжетам о жизни команды, обзорам гонок с участием тольяттинской спидвейной дружины, ярким кадрам и историям из первых уст.

В целом медиахолдинг может похвастаться более чем 40 собственными программами, спец репортажами, спец проектами и записями прямых трансляций. Мы развиваемся, опираясь на опыт головного офиса. В планах представительства – увеличение авторских программ о тольяттинцах о жизни города с его уникальным колоритом.

7 блок мероприятий. Маркетинговая политика представительства в Тольятти.

Итоговым блоком вынесена область маркетингового развития и планирования рекламной политики представительства. Здесь есть два аспекта. Первый, это вектор соответствия и трансляции идей и амбиций головного управления холдингом точки зрения привлечения рекламодателей на свою площадку, нюансы взаимодействия в сотрудничестве с ними, разделение на редакционный и коммерческий материал. Второй аспект - это продвижение самого представительства на информационных площадках в городе, что безусловно сопряжено с блоком мероприятий о продвижении бренда медиахолдинга в Тольятти и его основных ресурсов – телеканала, радио, сайта.

Что касается первого аспекта, то есть четкая уверенность, что конечно же привлечение рекламы на коммерческой основе имеет наиболее выгодный формат сотрудничества, но на долгосрочной перспективу стоит уделять внимание и условно-коммерческому освещению, и здесь речь не только про выставки и ярмарки, но и про тот же малый бизнес, который после

некоммерческого, редакционного сюжета впоследствии вернется на полной коммерческой основе. Истина здесь в балансе и грамотном анализе представительством профиля целевой рекламной аудитории.

По второму аспекту планируем осуществлять политику головного офиса медиахолдинга. Причем, стоит понимать, что это отнюдь не латентная легко реализуемая задача. Дело в том, что и амбиции, и планы, и планки у холдинга достаточно высоки, и взяв на себя обязательство соответствовать этим планам, надо понимать, что для представительства это вызов и весьма амбициозная цель. Мы планируем к ней стремиться.

Именно таким, состоящий из 7 блоков, видится комплекс мероприятий по развитию представительства ТРК «Губерния» в городе Тольятти на ближайшие 3-5 лет. Мероприятия, реализуемые в данном комплексе мер на региональном уровне, которые будут способствовать увеличению финансовых показателей, улучшения качества производимого контента и современность закупаемого контента, повышения степени проработанности оказываемых услуг данного представительства. Алгоритм развития обособленного структурного подразделения, предложенный в данном диссертационном исследовании, состоит из семи аспектного точечного развития каждого вектора жизнедеятельности представительства, каждого его направления, прописаны схемы и планы увеличения мощностей, увеличения количества производимого контента, увеличение финансовых результатов, увеличение охвата территориальных пользователей и узнаваемости бренда в городе Тольятти в целом. Данный алгоритм может быть успешно внедрен уже во втором полугодии в рамках общей стратегии развития представительства в регионе, а также данный комплекс мер может быть дублирован аналогичными медиакомпаниями со схожей управленческой структурой.

3.2 Оценка алгоритма экспертами профильного рынка, финансовый и технико-экономический анализ предложенного комплекса мер

Для оценки предложенного алгоритма по будущему развитию и управлению представительства медиахолдинга в Тольятти, нами был проведен SWOT-анализ предложенного комплекса мер. SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом) [22]. Результаты данного анализа комплекса мероприятий по управлению и развитию представительства в Тольятти отображены в сводной таблице 2.

Таблица 2 - SWOT-анализ комплекса мер по развитию представительства медиахолдинга

SWOT-анализ комплекса мер по развитию представительства медиахолдинга	Возможности: - дальнейшее увеличение доли охвата на региональном рынке; - увеличение привлечения внимания потребителей города Тольятти за счет различных маркетинговых инструментов; - расширение количества медиапродуктов от представительства; - использование новых технологий в привлечении новых клиентов; увеличение медиаактивов представительства	Угрозы: - увеличение количества организаций-конкурентов на медиарынке города; - процессы слияния и поглощения на медиарынке, интеграция наиболее сильных участников, возрастание конкуренции на местах; - снижение экономических результатов; - «потеря» внимания целевой аудитории; - влияние государства на медиарынок
---	---	---

Продолжение таблицы 2

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимизация расходов на разработку медиапродуктов; - сокращение маркетинговых расходов; - качественное оборудование и технологии; - высокое качество выпускаемых медиапродуктов; - корпоративное локальное управление обособленного подразделения; - стабильность деятельности представительства; - корпоративные финансы 	<p>Расширение «линейки» медиапродуктов Работа с новым сегментом для более широкого охвата рынка</p>	<p>Политика оптимизации расходов; Расширение направлений деятельности, диверсификация; Политика социальной отзывчивости и спонсорства; Проведение различных мероприятий по повышению лояльности потребителей медиауслуг в городе</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сложности самостоятельного управления представительством; - повышение рисков коммерческой деятельности представительства в связи с увеличением финансовых затрат 	<p>Стратегия роста объёмов основной деятельности представительства; Формирование бренд-стратегии и персонал-стратегии развития представительства в Тольятти</p>	<p>Расширение доли рынка; Формирование и поддержание имиджа медиахолдинга «Губерния» в Тольятти; Повышение адаптации к изменениям конъюнктуры рынка региона за счет повышения квалификационного уровня персонала через прием новых специалистов; Разработка программ по снижению и управлению рисками</p>

По ходу составления и разработки плана мероприятий по развитию и управлению представительством медиахолдинга ТРК «Губерния» в городе Тольятти, после оценки возможностей и угроз, и их корреляции с сильными и слабыми сторонами комплекса мер, нами были опрошены целый ряд экспертов о возможности и степени вероятности воплощения задуманного нами комплекса мер в жизнь.

В Тольятти нет ни одного подобного нами медиахолдинга, а также представительства такого. В достаточной степени сложно найти аналогичную компанию, с которой можно было бы сравнивать «Губернию». Таковые имеются в Самаре, но проводить анализ представительства

медиахолдинга, который разместил свой дополнительный офис в областном городе с численностью населения миллион жителей, с представительством регионального медиахолдинга, который разместил свое обособленное подразделение в не областном городе, с численностью около семисот тысяч жителей считается некорректным.

Поэтому, предоставив комплекс мер по управлению нашим представительством в Тольятти, мы просили экспертов оценить в целом возможность превращения задуманного плана в реальной деятельности представительства и дать оценку этих мер с точки зрения коммерческой выгоды и конкурентоспособности на рынке Тольятти.

Любовь Сергеевна Присяжная, руководитель отдела продаж в г. Тольятти Радио «Ваня», ООО «Два капитана» первой получила наш материал для анализа и оценки. Она отмечает, что присутствие «Губернии» на рынке медиауслуг Тольятти, его развитие и укрепление позиций среди потребителей контента и рекламодателей – событие своевременное и нужное для города. Город как раз в эти годы обретает свой четко выраженный образ моногорода, современного города с крупными современными предприятиями, со своим характером, город, который имеет все большее и большее значение для области и с которым приходится считаться и принимать его точку зрения. Как раз в это время эксперт выражает уверенность в важности наличия представительства областного холдинга у нас в городе и соглашается с правильным вектором развития его через комплекс предложенных нами мероприятий.

При рассмотрении семи блоков мер, Любовь Сергеевна резонно замечает, что очень важным блоком мер по развитию представительства «Губерния» в Тольятти является блок «Развитие бренда медиахолдинга в Тольятти». Мы и сами понимаем, что бренды иных медиаструктур в городе развиты порой сильнее. Перед нами стоит глобальная задача по увеличению узнаваемости бренда «Губерния» и бизнес общественностью и жителями города. Эксперт отмечает, что, когда рейтинг узнаваемости и цитируемости,

уважения и признания мнения нашего медиахолдинга в лице представительства будет высоким, индекс вовлеченности пользователей наших ресурсов будет гораздо выше. А это напрямую влечет за собой увеличение прибыли по продаже рекламного инвентаря.

Противоречий в пункте «Расширение команды представительства» эксперт не выявил и полностью согласился с нашими мероприятиями по развитию представительства. Она согласна с утверждением, что кадры необходимо возвращать заранее, и лучшим средством сделать это служит оформление студентов профильных институтов нашего городского университета на практику для дальнейшего трудоустройства специалистом в представительство. Также эксперт замечает, что данная схема уместна, когда мы формируем команду журналистов, сценаристов, монтажеров, операторов, ведущих, но механизм привлечения специалистов по направлению реклама, продажи и маркетинг должен быть иным: гораздо продуманнее и дальновиднее на эти должности привлекать специалистов с самого рынка, «хантить» их, отслеживать у конкурентов, смотреть за успехами данных специалистов на рынке нашего города и региона в целом. Мы принимаем этот комментарий, это действительно так.

Вторым экспертом на рынке тольяттинской медиаиндустрии является Оксана Петровна Исаева, коммерческий директор филиала АО «Медиа плюс» в городе Тольятти. Она сразу же отметила, что среди тольяттинских участников рынка медиаиндустрии мы стоим особняком. Есть такие холдинги, как «Лада Медиа», «Премиум», «EMG», но они по сути не являются производителями медиа продукции, не генерируют собственный контент по полной мере так, как это делает «Губерния», кроме того, они коммерческие структуры, без государственного участия в уставе организации, и цели у них не соотносимые с медиахолдингом Губернии», Она отметила, что мы все работаем в городе Тольятти в на одном рынке, рынке создания и продажи и перепродажи медиаконтента, но у всех эта специфика разная. Те медиаструктуры, которые просто перепродают

рекламный инвентарь на выкупленном заранее времени у ведущих федеральных каналов и те СМИ, которые генерируют собственный контент, что телевизионный, что радиальный – не подлежат анализу и сравнению между собой. Мы считаем эти замечания корректными. При анализе комплекса мер по развитию и управлению нашей представительством, Оксана Петровна дала высокую оценку степени проработанности, возможности воплощения запланированных мероприятий в реалиях города, а также качественную сторону в глобальном подходе к развитию всего медиахолдинга. То есть она увидела тесную взаимосвязь во всех мероприятиях, предлагаемых нами в качестве мер развития с теми мероприятиями, которые проводит сам головной офис медиахолдинга в Самаре. Нам импонирует такая оценка, поскольку общей целью всех мер представительства стоит глобальное развитие и повышение эффективности управления всего медиахолдинга.

Дмитрий Кротов, руководитель пресс-службы министерства экономического развития Самарской области, пресс-атташе министра минэкономразвития Самарской области - третий эксперт, проанализировавший комплекс мер по развитию представительства медиахолдинга в Тольятти. Он отметил, что медиахолдинг «Губерния» в самарской области видит одной из своих основных целей - освещение политических активностей региона, событий и мероприятий власти, которые имеют значение для социума. Поэтому он отмечает важность первого блока мер в комплексе по управлению и развитию представительства - «Держать руку на политическом пульсе города». Вторым блоком, имеющим непосредственное значение в связке медиахолдинга, а значит и его представительства, с правительством самарской области он видит блок по сбору информационных поводов с близлежащих населенных пунктов региона. Это по мнению Дмитрия, действительно важно и представляет, как для правительства области, так и для его жителей важный аспект, так как областному городу необходимо оперативно давать оклик и грамотно управлять отдаленными территориальными пунктами в нашей области, и

телерадиоосвещение жизни этих городов, сел, деревень, это то, возложено на региональное СМИ, в данном случае на представительство этого СМИ в городе Тольятти.

В качестве завершающих действий по оцениванию алгоритма становления областного медиахолдинга в регионе через комплекс мер по управлению и развитию его представительства продемонстрируем зависимость от внедренных в будущем мероприятий финансово-экономических показателей всего холдинга и представительства, в частности, по классическим технико-экономическим показателям в управлении организации. Сводная данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сводная таблица финансово-экономических показателей внедрения алгоритма развития представительства областного медиахолдинга через комплекс мер

Наименование показателя	Единица измерения	Медиахолдинг 2019 год факт*	Медиахолдинг Самара 2020 год план после внедрения комплекса мер по развитию представительства Тольятти*	Разница	Представительство Тольятти 2019 год факт до внедрения комплекса мер*	Представительство Тольятти 2020 год план после внедрения комплекса мер*	Разница

Продолжение таблицы 3

Годовой выпуск продукции и услуг	единиц	13631	14080,82	450	1135	1173	38
телепрограммы		569	587	18	131	135	4
радиовыпуски		475	490	15	110	113	3
интернет новости		12587	13003	416	894	925	31
в стоимостном выражении	рублей	792 000 000,00	818 365 555,30	26 365 555,30	182 160 000,00	188 171 280,00	6 011 280,00
Капитальные затраты	рублей	197 621 996,60	204 143 522,40	6 521 525,80	45 453 059,21	46 953 010,16	1 499 850,95
Удельные капитальные вложения	рублей/единиц	9 881,75	9 997,64	115,89	2 272,80	2 347,80	75,00
Численность работающих	человек	196	201	5	10	18	8
в том числе управленцы	человек	9	9	0	1	1	0
Производительность труда:							
одного управленца	единиц/человек	392,17	406,12		392,17	406,12	
одного специалиста	единиц/человек	487,96	504,05		487,96	504,05	
Среднегодовая зарплата:							
одного управленца	рублей	1 152 487,36	1 196 519,54	44 029,18 (по 3669,1 в мес.)	1 152 487,36	1 196 519,54	44 029,18 (по 3669,1 в мес.)
одного специалиста	рублей	529 254,15	547 719,54	18 465,39 (по 1538 в мес.)	529 254,15	547 719,54	18 465,39 (по 1538 в мес.)

Продолжение таблицы 3

Полная себестоимость отгружаемой продукции	рублей/единиц	35 708,00	32 494,28	-3 213,72	35 708,00	32 494,28	-3 213,72
Прибыль	рублей	59 937 800,40	69 025 060,00	9 087 259,60	13 785 694,09	14 240 621,99	454 927,90
Срок окупаемости капитальных вложений	год	2,57	2,51	-0,06	2,57	2,51	-0,06
Рентабельность продукции	процент	10,26	11,3	1,04	10,26	11,3	1,04
Фондоотдача	рублей	4,02	3,90	0,12	4,02	3,90	0,12

В таблице представлены технико-экономические показатели деятельности медиахолдинга за 2019 год и доля от их значений, приходящаяся на результаты представительства медиахолдинга в городе Тольятти. Примерно 21-24 процента от общего суммарного показателя значений самого холдинга принадлежит представительству. После этой разбивки данных на доли по значениям каждого пункта таблицы, нами был спрогнозирован результат по возможному и ожидаемому внедрению комплекса мер по развитию и управлению представительством на будущие 3-5 лет. Очевидно, прослеживается взаимосвязь между финансово-экономическими результатами представительства после внедрения комплекса мер и главного офиса медиахолдинга в Самаре. Это взаимозависимые значения. Так, например, четко прослеживается увеличение годового выпуска услуг, в частности телепрограмм собственного контента представительства - а это мероприятия в 6 блоке комплекса мер по развитию представительства. Полная себестоимость единицы отгружаемой продукции, будь то эфир, новостной сюжет, рекламный инвентарь или др., после внедрения комплекса мер по развитию представительства уменьшается на 3,3 процента соответственно, как в самом представительстве, так и в крупном медиахолдинге. Это происходит за счет внедрения в комплексе мер 4 блока мероприятий, а именно – развитие в Тольятти бренда «Губерния»,

что позволяет снизить расходы на рекламу и повысить свою репутацию, а значит, снизить себестоимость производимых услуг. Также видна корреляция 5 блока в комплексе мер по развитию представительства с такими технико-экономическими показателями как -Капитальные затраты и удельные капитальные вложения. Конечно, в результате увеличения штата специалистов представительства - 3 блок комплекса мер, увеличения количества профессионального оборудования, логистическая нагрузка на представительство в связи с большими территориями охвата информационных поводов - и это 2 блок комплекса мер, все это увеличивает затратные статьи как самого представительства напрямую, так и финансирование последнего медиахолдингом. Мы спрогнозировали, что это увеличение произойдет на отметке в 2,8-3,0 процентов, что позволяет зайти в коридор безубыточности от понесенных затрат в связи со значительно большими значениями показателей статей прибыли. По итогу анализа разработанного алгоритма мы, в приведенной таблице, видим увеличение прибыли на 4 процента в год; незначительный, но все же рост ФОТ; увеличение количества занятого населения в штате медиахолдинга; рост количества производимого собственными мощностями контента; увеличение рентабельности продукции с 10,26 процентов до 11,3 процента за год; показатель фондоотдачи снизился на 0,12 рублей, что само по себе не позволяет сделать вывод именно об эффективности использования производственных фондов, этот результат будет корректен, сравнивая показатель фондоотдачи в динамике за ряд лет, а пока мы его фиксируем для статистики. В целом сравнительная оценка технико-экономических показателей деятельности холдинга и представительства в связке «факт-план» дает четкие ответы о росте этих показателей даже в разрезе одного года с позитивными итогами как для медиахолдинга, так и для Самарской области в целом.

Заключение

В результате написания данного диссертационного исследования нами было представлено научное понимание термина «медиахолдинг» и охарактеризованы особенности его функционирования как глобального медиаресурса на региональном рынке СМИ. На этой основе впервые концептуально оформлены результаты успешно реализованного нами проекта по созданию медиакомпания нового типа - независимого регионального медиахолдинга. Он описан как новый элемент нарождающейся медиасистемы. Определена роль и потенциальные возможности подобных медиаструктур в условиях глобальной трансформации медиарынков, связанной с изменением медиапотребления. Проведен обзор ключевых медиахолдингов России и дан анализ развития медиауслуг на рынке России. Выявлено место медиахолдинга, как структуры, на рынке телерадиокоммуникационных услуг области. Определены тенденции и тренды развития медиакомпания на российском рынке медиауслуг. В результате изучения профессиональной литературы и обзора мнений экспертов медиа сообщества, даны характеристики общих и специфических методов управления медиахолдингами.

Выполняя задачу проведения обзора ключевых медиахолдингов России, через анализ развития медиауслуг на рынке страны, нами детально был рассмотрен теоретический материал о медиабизнесе и развитии медиахолдингов в России. Резюмируя, сведем рассуждения в следующий итог. Медиабизнес в России во основном стал формироваться с конца 20 века. Определились наиболее крупные холдинги в медиаиндустрии страны. Региональные телерадиоресурсы во многом зависят от федеральных СМИ, но развиваются по своим законам, со своей спецификой. Выявлено, что, чем крупнее холдинг, тем больше у него влияния и охват уникальных пользователей. Медиабизнес с гос. участием в наиболее выигрышной позиции в данный момент, но здесь есть нюансы: свободы слова, особенно в

регионах, которые так зависят от распоряжений Москвы. Такие холдинги получили право пользования «21 кнопкой» - и это их шанс, возможность и серьезная ответственность. Журналистика и иные службы телерадиокомпаний в регионах должны сохранять свой особенный колорит, т.к. только в таком векторе развития они остаются близки и понятны своему региональному пользователю, а, значит, и востребованы им. Среди наиболее часто используемых методов управления компанией в СМИ мы выделили планирование, организацию, мотивацию и контроль, а также ряд специфических, свойственных для этого сегмента рынка, методов, таких как линейность, дивизиональную структуру холдинга, многопрофильность и децентрализацию управления на местах, а также методы конвергенции, кросс-продакшна и кросс-промоушна.

Итогом написания второй главы стало решение задачи диссертационного исследования – провести комплексную оценку медиахолдинга - организации Государственное бюджетное учреждение Самарской области «Телерадиокомпания «Губерния» (ГБУ СО «ТРК «Губерния»). Компания является крупным холдингом в Самарской области. Холдинг управляет крупным правительственным телеканалом «Губерния». Полностью создает и авторский контент на «Радио Губерния», и тот, и тот ресурс вещает в формате 24/7. А также с недавнего времени занимается управлением и развитием интернет ресурса SOVA.INFO – крупнейший информационный портал о новостях Самарской области, Самары, Тольятти. Мы рассмотрели все аспекты деятельности медиахолдинга, провели комплексный анализ его ресурсов, в том числе технико-экономических показателей на прошедший отчетный год, выяснили занимаемое место в рейтингах региона. Отдельной подглавой во второй части исследования мы вынесли анализ методов и способы управления медиахолдинга. Компания использует профильное софт-оборудования для коммуникаций, такое как

- «Фабрика новостей MAY 24» - мультимедийный ньюсрум для использования в новых медиа, позволяющий совершать планирование и

верстку контента, его редактирование, публикацию, трансляцию, сохранение контента в архив;

- «Slack» - система внутренних коммуникаций внутри холдинга, позволяющий создавать рекламные брифы, публикацию новой версии приложения, делиться последними новостями, оперативно общаться между отделами и службами;

- «Битрикс24» - CRM площадка для консолидации информации о клиентах холдинга и работы с ними по созданию, размещению, заказу, производству рекламного инвентаря, позволяющую учитывать потенциальных клиентов, отслеживать заказы, оплаты, воронку продаж и т. д.

Проанализировав использование этих механизмов в управлении холдингом через взаимодействие и управление отделами, мы констатируем, что это приносит плоды своей эффективности и доказывает в целом правильность выбранных методов управления медиахолдингом.

В третьей главе все внимание было направлено на составление алгоритма мероприятий по управлению и развитию представительства холдинга в городе Тольятти. Были очерчены ранее поставленные перед обособленным подразделением задачи, вектор их расширения в соответствии с новыми современными целями самого холдинга.

Алгоритм развития обособленного структурного подразделения, предложенный в данном диссертационном исследовании, состоит из семиаспектного точечного развития каждого вектора жизнедеятельности представительства, каждого его направления, прописаны схемы и планы увеличения мощностей, увеличения количества производимого контента, увеличение финансовых результатов, увеличение охвата территориальных пользователей и узнаваемости бренда в городе Тольятти в целом. Данный алгоритм может быть успешно внедрен уже во втором полугодии в рамках общей стратегии развития представительства в регионе, а также данный

комплекс мер может быть дублирован аналогичными медиакомпаниями со схожей управленческой структурой.

Комплекс мер состоит из 7 блоков:

- 1 блок мероприятий. «Держать руку на политическом пульсе города».

- 2 блок мероприятий. Сбор информационных поводов с близлежащих населенных пунктов региона.

- 3 блок мероприятий. Расширение команды представительства.

- 4 блок мероприятий. Развитие в Тольятти бренда ТРК «Губерния».

- 5 блок мероприятий. Продвижение ресурсов холдинга в рейтингах.

Радио. Сайт. Кабельные и спутниковые операторы.

- 6 блок мероприятий. Уникальность собственного контента.

- 7 блок мероприятий. Маркетинговая политика представительства в Тольятти.

Проведя по итогам разработки данного алгоритма мер SWOT-анализ предложенных мероприятий, мы выявили слабые и сильные стороны алгоритма и обозначили, коррелируя с разработанными блоками мер, возможности и угрозы, которые могут оказать влияние на реализацию и внедрение данных мероприятий в жизнедеятельности представительства.

Отметим, что среди тольяттинских участников рынка медиаиндустрии ТРК «Губерния» стоим особняком. Есть такие холдинги, как «Лада Медиа», «Премиум», «EMG», но они по сути не являются производителями медиапродукции, не генерируют собственный контент по полной мере так, как это делает «Губерния», кроме того, они коммерческие структуры, без государственного участия в уставе организации, и цели у них не соотносимые с медиахолдингом Губернии», Она отметила, что мы все работаем в городе Тольятти в на одном рынке, рынке создания и продажи и перепродажи медиаконтента, но у всех эта специфика разная. Те медиаструктуры, которые просто перепродают рекламный инвентарь на выкупленном заранее времени у ведущих федеральных каналов и те СМИ,

которые генерируют собственный контент, что телевизионный, что радиальный – не подлежат анализу и сравнению между собой.

Завершив разработку алгоритма становления областного медиахолдинга в регионе и его влияние на качество жизни в области, в данной магистерской диссертации нами был создан комплекс мер по управлению и развитию представительства крупного медиахолдинга в регионе, что являлось одной из приоритетных задач данного диссертационного исследования. Нами была проведена технико-экономическая характеристика комплекса мер. По итогу анализа разработанного алгоритма мы, в приведенной таблице, видим увеличение прибыли на 4 процента в год; незначительный, но все же рост ФОТ; увеличение количества занятого населения в штате медиахолдинга; рост количества производимого собственными мощностями контента; увеличение рентабельности продукции.

В сводной таблице, сравнивающей показатели развития медиахолдинга за отчетный год и прогнозируемый результат нового года, а также соотнося это развитие с развитием представительства в Тольятти с его результатами за отчетный год в сравнении с плановыми показателями нового года после внедрения комплекса мер, отражены положительные и оптимистические прогнозы ввода в реализацию разработанного в данном диссертационном исследовании алгоритма развития представительства областного медиахолдинга в регионе.

Резюмируя практическую направленность третьей главы нашего диссертационного исследования, мы отправили комплекс разработанных нами мер по управлению и развитию представительства медиахолдинга ТРК «Губерния» в Тольятти трем экспертам на анализ и оценку. Любовь Сергеевна Присяжная, руководитель отдела продаж в г. Тольятти Радио «Ваня», ООО «Два капитана», Оксана Петровна Исаева, коммерческий директор филиала АО «Медиа плюс» в городе Тольятти, Дмитрий Кротов, руководитель пресс-службы министерства экономического развития

Самарской области, пресс-атташе министра минэкономразвития Самарской области отразили ряд своих оценочных суждений по поводу комплекса мер, но в целом одобрили и дали положительную оценку с высокой степенью вероятностью реализуемой стратегии на 3-5 лет развития представительства холдинга в Тольятти.

Рынок медиа услуг в России продолжает переживать значительные преобразования, связанные с тенденцией консолидации, а также с тем, что инновационное развитие общества предъявляет более высокие требования к отрасли. Для эффективной работы в новых условиях телекоммуникационным холдингам необходимо оценить и, возможно, пересмотреть свою стратегию, решения, предлагаемые клиентам, каналы коммуникации с рынком, использование технологической платформы, а также рассмотреть новые модели управления, которые включают изменения в организационной структуре, бизнес-процессах и даже в существующей корпоративной культуре. Именно таким изменением мы считаем организацию медиахолдингов в регионе с разветвлённой структурой представительств в локальных территориальных субъектах. Уверены, что преимущество у региональной аудитории получают те медиаструктуры, которые смогут быстро адаптироваться к изменениям и извлечь из них новые возможности.

Нами предложен работающий, имеющий непосредственное применение в реальной жизни, план мероприятий по развитию представительства, который с большой степенью доказательности приведет к позитивным финансовым и хозяйственным результатам обособленного подразделения, равно, как и положительно повлияет на силу бренда самого головного офиса медиахолдинга ТРК «Губерния».

Список используемых источников

1. Беспалова А.Г., Корнилов Е.А., Короченский А.П. История мировой журналистики. - Москва - Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2016. - 432 с.
2. Больц Н. Азбука медиа. – М.: Издательство «Европа», 2016 – 136 с.
3. Быков А.Ю. Современная зарубежная журналистика: Конспект лекций: Учебное пособие. - Екатеринбург, 2016 - 118 с.
4. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: Учебное пособие. - М.: Издательство «Аспект Пресс», 2018 – 169 с.
5. Вороненкова Г.Ф. СМИ Германии // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. - 2018. - №5. - С. 27 - 34
6. Ву Т. Главный рубильник. Расцвет и гибель информационных империй от радио до интернета. – М.: Издательство «АСТ», 2015 – 233 с.
7. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ: Учебное пособие для вузов. - М.: Издательство «Аспект Пресс», 2017 - 288 с.
8. Гуревич С.М. Экономика средств массовой информации: Учебное пособие. - М.: Издательство «РИП-холдинг», 2017. - 244 с.
9. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка. В 3 томах. – М.: Издательство «АСТ», 2016 – 734с.
10. Зверев В.В. Методика научной работы: Учебное пособие / В.В. Зверев. – М.: Проспект, 2016. – 98 с.
11. Землянова Л.М. О процессах интернетизации медиа и медиатизации Интернета // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. - 2016. - № 5. - С. 57 - 71

12. Зубок А. Телевизионный бизнес. – М.: Издательство «Школа издательского и медиабизнеса», 2016 – 560 с.
13. Ключев Ю.В., Зубко Д.В. Современный медиахолдинг: формы существования и проблемы институционализации. - М.: Издательство «Наука», 2017- 496 с.
14. Кузнецов С.А. Большой толковый словарь русского языка. - СПб.: Издательство «Норинт», 2015 – 663 с.
15. Назаров М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования. - М.: Издательство «Аванти плюс», 2018 - 428 с.
16. Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 (ред. от 01.03.2020) № 2124-1 (Закон о СМИ)
17. Федеральный закон от 13.07.2015 N 257-ФЗ
18. Федеральный закон от 21.07.2014 N 264-ФЗ
19. Распоряжение Правительства РФ от 29 ноября 2007 г. N 1700-р «О Концепции развития телерадиовещания в РФ на 2008 - 2015 годы (с изменениями и дополнениями)»
20. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/mediaindustriya-v-2019.html>
21. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/>
22. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
23. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.totalview.ru/auditoriya-rossijskogo-televideniya>
24. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://guberniatv.ru>
25. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tv.mail.ru>
26. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vk.com/trk_gubernia

27. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.rbc.ru>
28. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://br-analytics.ru/blog/volga-federal-region-massmedia-ratings/>
29. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://mediascope.net/data/>
30. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://sova.info>
31. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://telesputnik.ru/materials/tsifrovoye-televidenie/news/levada-tsentr-auditoriya-televideniya-postепенno-padaet/>
32. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.sostav.ru/publication/v-pervom-kvartale-2020-goda-rynok-tv-reklamy-vyros-na-3-43076.html>
33. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.mlg.ru/ratings/media/regional/7172/>
34. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.goodreads.com/>
35. Baran S.J. Introduction to Mass Communication: Media Literacy and Culture. – 2017, 516p.
36. Couldry N. Media Why it matters? –2019, 140p.
37. Herman E.S.,Chomsky N. Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media – 2017, 412p.
38. Luhmann N. The Reality of the Mass Media. – 2018, 160p.
39. Vaynerchuk G. #AskGaryVee: One Entrepreneur's Take on Leadership, Social Media, and Self-Awareness – 2016, 384p.