

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

И.В.Кирия  
В.П.Чумакова

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
**аудит**  
МЕДИАКОМПАНИЙ

*Учебное пособие*



---

Издательский дом Высшей школы экономики  
Москва 2014

УДК 005.935.31  
ББК 65.290-2  
К43

*Пособие рекомендовано к преподаванию дисциплин на менеджеральных специализациях направления обучения «Журналистика» департаментом «Медиапроизводство и креативные индустрии» факультета медиакоммуникаций НИУ ВШЭ*

Рецензент:

кандидат филологических наук, доцент кафедры теории и экономики СМИ факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова  
*М. И. Макеенко*

Авторы:

*И. В. Кирия* (предисловие, общий текст, методические рекомендации),  
*В. П. Чумакова* (методика ситуационного анализа)

Под общей редакцией *М. В. Блиновой*

**Кирия, И. В., Чумакова, В. П.** Управленческий аудит медиакомпаний [Текст] : К43 учеб. пособие / И. В. Кирия, В. П. Чумакова ; под общ. ред. М. В. Блиновой ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 239, [1] с. — 600 экз. — ISBN 978-5-7598-1089-6 (в обл.).

Учебное пособие представляет собой руководство по проведению управленческого аудита и повышению менеджеральной эффективности медиакомпаний путем комплексного исследования внутренней и внешней среды таких компаний. Оно выполнено в виде реального отчета по итогам управленческого аудита регионального медиахолдинга, снабжено методическими рекомендациями и комментариями действующего медиаменеджера. Результаты этого аудита, разработанного и проведенного коллективом Высшей школы журналистики НИУ ВШЭ во главе с профессором И.В. Кирия в конце 2009 г., и легли в основу данного пособия.

В учебном пособии описан реальный исследовательский кейс, связанный с менеджментом медиа. Материалы прошли апробацию в ходе научно-исследовательского семинара магистерской программы «Менеджмент в СМИ» НИУ ВШЭ и могут быть полезны студентам (преимущественно магистратуры), изучающим медиаменеджмент, а также использоваться при преподавании дисциплин «Медиаменеджмент», «Медиамаркетинг» и проведении научно-исследовательских и проектных семинаров.

УДК 005.935.31  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-7598-1089-6

© Кирия И.В., Чумакова В.П., 2014  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2014

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	7
<b>1. Диагностика контента СМИ медиахолдинга</b> .....	12
1.1. Методические пояснения .....	12
1.2. Оценка неинформационного вещания.....	13
1.2.1. Методика оценки неинформационного вещания.....	13
1.2.2. Общая оценка неинформационного вещания.....	14
1.2.3. Оценка неинформационного вещания компаний по тайм-слотам.....	16
1.2.4. Анализ сетки вещания.....	18
1.2.5. Программы ТРК «Кладезь» .....	21
1.2.6. Программы ТРК «Инфолуч» .....	24
1.2.7. Программы ТРК «Параллель» .....	29
1.2.8. Программы ТРК «Карта плюс» .....	34
1.2.9. Общие выводы по неинформационному вещанию медиахолдинга .....	37
1.3. Оценка информационного вещания СМИ медиахолдинга .....	38
1.3.1. Методика оценки информационного вещания.....	38
1.3.2. Общая оценка информационного вещания.....	39
1.3.3. Структура выпусков и сюжетов .....	42
1.3.4. Информационные поводы .....	43
1.3.5. Картинка .....	45
1.3.6. Качество сюжетов.....	46
1.3.7. Итоговые программы .....	47
1.3.8. Оценка качества работы корреспондентов по их сюжетам .....	49
1.3.9. Общие выводы по оценке информационного вещания .....	49
1.4. Пересечения контента газет «Барский газетик» и «Северогорский газетик».....	51
1.4.1. Методология .....	51
1.4.2. Описание материалов.....	52
<b>2. Диагностика проблем управления</b> .....	56
2.1. Методология диагностики проблем управления.....	56
2.2. Проблемы целеполагания .....	60

2.3. Организационная структура и бизнес-процессы.....	69
2.3.1. Корпоративное соподчинение .....	69
2.3.2. Организационная структура телерадиокомпаний.....	73
2.3.3. Организационная структура и бизнес-процессы ТРК «Инфолуч» .....	77
2.3.4. Организационная структура и бизнес-процессы ТРК «Параллель» .....	84
2.3.5. Организационная структура и бизнес-процессы ТРК «Кладезь» .....	90
2.3.6. Организационная структура и бизнес-процессы ТРК «Карта плюс» .....	94
2.4. Информационное обеспечение .....	99
2.5. Эффективность управления .....	104
<b>3. Ситуационный анализ.....</b>	<b>122</b>
3.1. Методика ситуационного анализа.....	122
3.1.1. Методика PEST-анализа и анализа конкурентных сил.....	123
3.1.2. Методика SWOT-анализа .....	125
3.1.3. Методика анализа человеческих ресурсов.....	126
3.1.4. Методика анализа целевой аудитории.....	128
3.2. Основные стратегические проблемы .....	129
3.3. PEST-анализ.....	130
3.4. SWOT-анализ .....	133
3.5. Анализ отрасли и конкурентных сил .....	145
3.5.1. Существующие конкуренты.....	145
3.5.2. Величина входных барьеров на рынок .....	145
3.5.3. Угроза со стороны продуктов-заменителей .....	146
3.5.4. Рыночная власть поставщиков .....	147
3.5.5. Рыночная власть потребителей .....	147
3.6. Анализ ресурсов и способностей .....	148
3.6.1. Человеческие ресурсы компаний.....	148
3.6.2. Анализ ресурсов .....	154
3.6.3. Анализ способностей .....	155
3.7. Анализ рынка и рыночной ориентации.....	156
3.7.1. Общее положение регионального медиарынка .....	156
3.7.2. Представления сотрудников об аудитории .....	157
3.7.3. Анализ аудитории телеканалов региона .....	163

<b>4. Стратегия развития медиахолдинга</b> .....	167
4.1. Стратегический анализ .....	167
4.2. Уровни стратегии .....	173
4.3. Корпоративная стратегия.....	174
4.3.1. Стратегические установки инвестора.....	174
4.3.2. Корпоративное видение и цели.....	175
4.3.3. Миссия и цели бизнес-единиц холдинга.....	176
4.4. Бизнес-портфель холдинга и его рыночные стратегии.....	177
4.4.1. Матрица БКГ .....	177
4.4.2. Анализ бизнес-портфеля .....	178
4.4.3. Товарно-рыночные стратегии .....	180
4.4.4. Содержание СМИ холдинга в контексте его стратегии.....	181
4.5. Первоочередные рекомендации .....	183
<b>5. Программа развития продукта</b> .....	184
5.1. Программная политика .....	184
5.1.1. Конкурентные преимущества .....	184
5.1.2. Оценка эффективности СМИ и система распределения ресурсов .....	184
5.1.3. Совместное использование ресурсов .....	186
5.1.4. Кадровая политика и стандарты работы .....	187
5.2. Сетка вещания .....	189
5.2.1. Утреннее информационное вещание .....	189
5.2.2. Дневное вещание .....	192
5.2.3. Вечернее вещание .....	193
5.2.4. Общая сетка вещания .....	194
5.3. Новый подход к новостям .....	196
5.3.1. Вечерний выпуск новостей .....	196
5.3.2. Стандарты новостей.....	197
5.3.3. Интерактивность в новостях .....	200
5.4. Промо и визуальная организация эфира.....	201
5.4.1. Анонсирование и межпрограммные паузы .....	201
5.4.2. Программа промоушна (основные положения) .....	202
5.5. Первоочередные рекомендации .....	203
<b>6. Разработка оптимальной организационной структуры и бизнес-процессов</b> .....	205
6.1. Организационная структура и бизнес-процессы в холдинге.....	205

6.1.1. Основные методологические подходы к холдинговым структурам: цели холдингов .....	205
6.1.2. Предлагаемая организационная модель медиахолдинга «Инфоконцепт» .....	208
6.1.3. Структура управляющей компании медиахолдинга «Инфоконцепт» .....	210
6.1.4. Совет директоров .....	212
6.1.5. Штатное расписание и основные обязанности сотрудников и служб управляющей компании .....	213
6.1.6. Бизнес-процесс взаимодействия управляющей компании и подразделений .....	216
6.1.7. Взаимодействие управляющей компании и торгового дома (коммерческой службы) .....	223
6.2. Организационная структура и бизнес-процессы бизнес-единиц холдинга .....	224
6.2.1. Структура торгового дома «Инфоконцепт» .....	224
6.2.2. Типовая организационная структура и бизнес-процессы ТРК .....	229
6.3. Первоочередные рекомендации .....	235
<b>Заключение</b> .....	237
<b>Литература</b> .....	238

# Введение

---

---

Настоящее учебное пособие является в определенной мере новаторским, так как представляет собой подробнейшее описание конкретного исследования, выполненного по заказу одного из региональных медиахолдингов коллективом Высшей школы журналистики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». По сути, в этом пособии студентам предлагается реально существующий отчет по итогам управленческого анализа конкретного медиахолдинга, снабженный методическими пояснениями о том, как проводить тот или иной метод оценки эффективности медиабизнеса. По соглашению с холдингом все данные в итоговом отчете были изменены с тем, чтобы никоим образом не выдать конкретного заказчика, его территориальное расположение, название его медиаактивов и т.д.

Предлагаемое пособие интересно также тем, что представляет собой пример исследования, проведенного с целью повышения управленческой эффективности медиахолдинга, который не является в чистом виде коммерческим предприятием (существует за счет заказчика и учредителя). Понимая, что значительная часть медиакомпаний в России не играют или почти не играют на рекламном рынке, т.е. в чистом виде не являются бизнесом, а существуют за счет средств заказчика, мы при этом исходим из того, что даже такие компании нуждаются в повышении эффективности деятельности, улучшении качества контента, ориентации на аудиторию и т.д. В этом смысле, ознакомившись с методами управленческого аудита медиакомпаний на примере небольшого дотационного медиахолдинга, читатель сможет применять подобные методы и для работы с коммерческими медиакомпаниями.

Поэтому в самом начале определим концептуальную рамку работы и опишем, как заказчик взаимодействовал с исследовательской группой, в чем состояла цель исследования, обозначенная заказчиком, и, собственно, что собой представлял объект исследования.

В 2009 г. к исследовательской группе обратился заказчик, действовавший от лица крупной государственной корпорации (ГК), которая представлена в различных регионах России и занимается добычей полезных ископаемых. Условно назовем ее «Сорсгаз» и соответственно определим ее сферу деятельности как газодобычу. Заказчик возглавлял департамент по связям с общественностью данной корпорации в одном из регионов и по долгу службы курировал деятельность «корпоративных» СМИ. Поясним, что поскольку в городах, где работали эти СМИ, никакой другой хозяйственной деятельности, кроме осуществляемой заказчиком (в нашем случае газодобычи), не было, речь идет о градообразующем предприятии. Следовательно, речь идет уже не о «корпоративных» СМИ, а о городских по своему характеру. Задача, поставленная заказчиком, — выработка рекомендации по изменению контента телеканалов, входящих в принадлежащий корпорации медиахолдинг, с тем чтобы сделать его более качественным, отвечающим духу современного телевидения и современной аудитории, а затем подготовить управленческую основу для изменения принципов менеджмента и управления этим контентом. Заказчик, будучи профессиональным журналистом, понимал, что производимый контент холдинга не соответствует современному телевидению, что транслируемые им новости зачастую лишены своей информационной составляющей и т.д. Однако для того чтобы донести свои соображения до подотчетного медиахолдинга, он нуждался в неких объективных критериях и единой взвешенной оценке.

Принадлежащий корпорации медиахолдинг, назовем его «Инфоconcept», состоял из четырех телерадиокомпаний (ТРК), каждая из которых вещала в одном городе, где располагалась добывающая база корпорации. Все эти города находились на значительном удалении друг от друга. Однако по профилю они были очень похожи: население в трех из четырех городов примерно по 40 тыс. человек, в четвертом городе — 20 тыс. Население преимущественно молодое, так как регион с достаточно суровым климатом. Вымышленные города мы расположили в другом схожем по климату и специфике регионе — в Ямало-Ненецком автономном округе и назвали их Североград (там, собственно, и располагалась головная компания медиахолдинга и региональный головной офис «Сорсгаза»), Барск, Стачары и Соловьянинск.



Медиахолдинг из четырех ТРК, находящихся в названных городах, был сформирован совсем недавно на базе самой крупной из них — ТРК «Инфолуч» (Североград) и призван оптимизировать деятельность СМИ, принадлежащих ГК «Сорсгазу». Однако заказчик был недоволен отсутствием горизонтальных связей и зачастую фактической автономией телерадиокомпаний, входящих в холдинг. У каждой ТРК был свой сетевой партнер из центральных или региональных сетей. Помимо этого, одна из компаний имела исторически унаследованную городскую газету — «Барский газетик» (далее — БГ). Ниже показаны медиаактивы названных городов.

- Североград — головной медиахолдинг ТРК «Инфоконцепт», «Инфолуч»;
- Барск — ТРК «Параллель», газета «Барский газетик»;
- Стачары — ТРК «Кладезь»;
- Соловьянинск — ТРК «Карта плюс».

Таким образом, перед исследовательской группой были поставлена задача и обозначен срок ее решения (шесть месяцев). Члены группы с самого начала поняли, что первичным объектом исследования станет собственно эфир представленных телевизионных каналов, а управленческая схема будет так или иначе связана с тем, что удастся выявить в ходе оценки контента.

В рамках исследования были сформулированы ключевые задачи, которые затем по согласованию с заказчиком были разложены на более операционализованные цели и задачи следующим образом:

*цель проекта:* разработка комплексной стратегии и первоочередных мер по ее внедрению для повышения эффективности содержательной политики, управленческих процедур и оптимизации коммерческой политики СМИ ООО «Инфоконцепт»;

*задачи проекта:*

- комплексная диагностика проблем соподчинения, понимания целей и задач СМИ, их структурного сочленения и представления сотрудников о ситуации в СМИ;
- изучение представлений сотрудников СМИ о целевых аудиториях;

- изучение конкурентного окружения на телевизионном рынке каждого города и определение фокуса аудитории каждого из каналов;
- комплексная оценка содержательного фокуса и редакционной политики телевизионных компаний;
- поиск пересекающегося содержания и сравнение содержательных концепций газеты «Барский газетик» и «Северогорский газетик»;
- разработка единой редакционной политики и основных направлений программирования;
- выработка стратегических целей и создание дерева целей для холдинга;
- анализ стратегической позиции ТРК и выработка стратегического плана действий для бизнес-единиц;
- выработка на основе стратегии организационной модели соподчинения в холдинге;
- выработка эффективной модели соподчинения коммерческих и дотационных подразделений;
- разработка бизнес-процессов;
- оптимизация системы бюджетирования и коммерческого управления для работы отдела продаж рекламы.

Таким образом, четко очертив набор решаемых исследовательских и управленческих задач, исследовательская группа приступила к разработке методологии исследования. Акцент был сделан на сочетании экспертных методов (используемых преимущественно для оценки контента) с качественными (глубинные интервью, наблюдения) и количественными (анкетирование). При этом предполагалось, что экспертными методами по заранее разработанной критериальной шкале будет оцениваться контент недели эфира каждой из ТРК, анкетирование позволит выявить проблемы соподчинения, целеполагания и т.д., а глубинные интервью и наблюдения дадут возможность более детально и подробно объяснить данные, полученные в ходе анкетирования сотрудников.

Разработанная таким образом методология была облечена в календарный план, в котором на сам полевой этап исследования было отведено примерно два месяца. Один месяц два интервьюера прово-

дили глубинные интервью и наблюдения за работой всех компаний, т.е. в каждом городе они провели по неделе. Примерно две недели ушли на заполнение анкет работниками ТРК (эта задача контролировалась самим заказчиком, тогда как инструментарий, т.е. саму анкету, разрабатывала исследовательская группа). Еще около двух недель эксперты просматривали и оценивали эфир телекомпаний.

Таким образом, основными используемыми в исследовании методами стали:

- глубинные интервью с сотрудниками ТРК (всего 40 интервью);
- анкетирование сотрудников (всего было распространено около 100 анкет);
- включенные наблюдения;
- метод кабинетного анализа документов, публикаций, социологических данных и т.д.;
- контент-анализ;
- стратегический анализ.

Вся эта работа позволила подготовить инструментарий для сбора данных, необходимых для решения поставленной задачи.

## Заключение

---

---

Завершая работу над учебным пособием, авторы хотели бы обратить внимание на полифоничность предлагаемых методов и методик оценки, которые основаны на совершенно различном инструментарии исследований и оценок. Это дает возможность студентам использовать данные методы в отрыве друг от друга для оценок не только таких комплексных проектов, но и отдельных проектов по отдельным параметрам (например, оценивать только контент).

В качестве тренировок навыков различных методов авторы рекомендуют преподавателям при занятиях со студентами использовать такие формы, как кейсы. Например, студентам предлагается провести экспертный анализ контента того или иного телеканала (радиостанции, отдельной программы), который будет разделен на стадии групповой разработки критериев, группового оценивания, а затем подсчета результатов.

Таким же образом можно на основе представленной в данном пособии методики готовить комплексные кейсы, например для стратегического анализа или SWOT-анализа. Для этих методов требуется более сложное описание кейсов, куда нужно закладывать предварительный набор суждений или ответов на вопросы (например, оценку определенных управленческих сторон вымышленного холдинга в виде результатов количественных данных), которые предлагается обработать самим студентам, а затем на основе этих результатов составить набор для матрицы SWOT-анализа.

## Литература

*Аакер Д.А.* Стратегическое рыночное управление. 6-е изд. / пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.

*Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации / пер. с англ. М.: Сирин, 2002.

*Ансофф И.* Стратегический менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 2009.

*Арутюнова Д.В.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

*Бергер Р., Бикхофф Н., Котлер Ф.* Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012.

*Бернс Э.С., Буш Р.Ф.* Основы маркетинговых исследований с использованием Microsoft Excel / пер. с англ. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2006.

*Болдырев Д.В.* Концепция анализа и оптимизации управленческой деятельности телекомпании // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 2. С. 66.

*Браун Дж., Куол У.* Эффективный менеджмент на радио и телевидении / пер. с англ. М.: Мир, 2001.

*Вартанова Е.Л.* Медиаэкономика зарубежных стран. М.: Аспект-Пресс, 2003.

*Вдовин А.* Региональный ТВ-бизнес — проблемы управленческого роста // Broadcasting: телевидение и радиовещание. 2002. № 1. С. 18.

*Виханский О.С.* Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2008.

*Грант Р.М.* Современный стратегический анализ / пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.

*Гуревич С.М.* Экономика отечественных СМИ: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс, 2009.

*Девятко И.Ф.* Методы социологического исследования. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 1998.

*Ершов Ю.М.* Телевидение регионов в поисках моделей развития. М.: Изд-во Московского ун-та, 2012.

*Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Стратегический менеджмент. Системный подход. М.: Генезис, 2011.

*Иваницкий В.Л.* Основы бизнес-моделирования СМИ: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс, 2010.

*Ильин В.И.* Драматургия качественного полевого исследования. СПб.: Интерсоцис, 2006.

*Кирия И.В.* Зарубежный медиамаркетинг. М.: ВК, 2006.

*Ковалев С.М., Ковалев В.М.* Технология структуризации и описания организации — шаг за шагом // Консультант директора. 2004. № 8.

*Кряжев Р.В., Самсонов А.Б.* Корпоративная книга телекомпании. М.: Галерея, 2004.

*Маленков Ю.А.* Стратегический менеджмент: учебник. М.: Велби, 2009.

*Миллерсон Дж.* Телевизионное производство / пер. с англ. М.: ГИТР: Флинта, 2004.

*Падейский В.В.* Проектирование телепрограмм. М.: Юнити-Дана, 2004.

*Пригожин А.И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

*Пургин Ю.П.* Функционирование медиахолдинга в условиях трансформации регионального информационного рынка: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Екатеринбург, 2011.

*Сазерленд Д., Кэнуэлл Д.* Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ. Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005.

*Селезнева Н.* Кадровый рынок телерадиовещания: перепроизводство или дефицит? // Broadcasting: телевидение и радиовещание. 2006. № 7.

*Старцева Н.П.* SWOT-анализ компании. М.: Лаборатория книги, 2010.

*Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007.

*Учитель Ю.Г., Учитель М.Ю.* SWOT-анализ и синтез — основа формирования стратегии организации. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2007.

*Херфорд П.* Вы хотите управлять телестанцией? / пер. с англ. М.: Галерея, 2001.

*Keung L.* Strategic Management in the Media: Theory to Practice: SAGE Publications Ltd., 2008.

*Patz D.S.* Production Management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production Management and Coordination. California: Michael Wiese Productions, 2002.

*Учебное издание*

Кирия Илья Вадимович  
Чумакова Варвара Павловна

## **Управленческий аудит медиакомпаний**

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*  
Редактор *Т.М. Ершова*  
Художественный редактор *А.М. Павлов*  
Компьютерная верстка и графика: *Ю.Н. Петрина*  
Корректор *Е.Е. Андреева*

Подписано в печать 01.10.2014. Формат 60×88 1/16  
Печать офсетная. Гарнитура Newton.  
Усл. печ. л. 14,6. Уч.-изд. л. 10,3. Тираж 600 экз. Изд. № 1695

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Тел./факс: (499) 611-15-52

Отпечатано в ГУП ЧР «ИПК «Чувашия»  
Мининформполитики Чувашии,  
428019, Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

ISBN 978-5-7598-1089-6



9 785759 810896