

І. В. Черемних,
канд. наук із соц. комунік.
Інститут журналістики
КНУ імені Тараса Шевченка

Cheremnykh Inna,
Candidate of Sciences on Social Communications
Associate Professor, Institute of Journalism
Taras Shevchenko National University of Kyiv

УДК 007: 304: 659: 621.347.13

Новітні бізнесові моделі стратегічного менеджменту на телебаченні

New business models of strategic management on TV

РЕФЕРАТ. Здійснено комплексний підхід до використання нових бізнесових моделей стратегічного менеджменту на телебаченні. Для цього телекомпаніям необхідно впроваджувати інноваційні рішення стосовно регулювання медіаринку, що стосуються галузевої конвергенції, гібридної економіки, кастомізації та монетизації виробництва.

У науковій розвідці проаналізовано системний підхід у застосуванні аутсорсингової бізнесової моделі, реінжинірингу, бенчмаркінгу, критеріїв для визначення монетизації виробництва, користувачів медіасистеми. Планомірна стратегічна менеджерська діяльність сприятиме оптимізації процесу телеперегляду, високій якості обслуговування аудиторії та рентабельності телепідприємства.

Ключові слова: бізнесова модель, аутсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, кастомізація.

ABSTRACT. The integrated approach in identifying the new business models of strategic management on TV is analyzed in the article. The company must implement innovative solutions on regulation of the media market in terms of industry convergence, hybrid economy, customization, monetization of production.

In the article it is analyzed a systematic approach in application of the outsourcing business model, reengineering, benchmarking, process for determining the monetization of production, media system users. Systematic strategic managerial activities will contribute to optimization of the process of TV watching, high quality of service of the audience and profitability of TV organization.

Keywords: business model, outsourcing, reengineering, benchmarking, customization.

Вступ. Сучасний медіаринок продовжує радикально змінюватися завдяки стрімкому розвитку інноваційних технологій, процесам глобалізації, дерегулюванню економіки, створенню журналістики даних, персоніфікованої інформації. Тому сьогодні потрібні свіжі погляди та нові механізми регулювання медіаринку щодо стратегій менеджменту, зокрема якісних диференційних характеристик сегментації аудиторії з питань надання інформації з мікро- та макромедіасередовища, децентралізації системи управління, реінжинірингу, бенчмаркінгу виробництва.

Системні розбіжності у ставленні до якості продукції на телебаченні з боку виробника й споживача можуть призвести до непередбачуваних наслідків скорочення виробництва й споживання телевізійних товарів. Сучасні телеглядачі очікують постійного підвищення якості товарів та послуг. А виробники медіа через регресивні процеси економіки та високу конкуренцію не завжди можуть дозволити собі перманентне зростання якісних показників.

Однією із сучасних тенденцій медіаринку є процес конвергенції – зближення «традиційних» ЗМІ, серед яких – друковані медіа, радіо, телебачення, з «мультимедійними», такими як інтернет, мультимедійні платформи. Нині, щоб вижити в гіперконкурентному середовищі, традиційні й цифрові медіа поєднують інформаційний простір для створення спільного реєстру даних споживачів, єдиного журналістського медіаархіву на основі галузевої конвергентності. Сьогодні такі медіа виготовляють мультимедійний контент переважно для масового споживання, що не може не позначатися на якості продукції й не викликати стурбованості журналістської спільноти.

В останні десятиліття спостерігаються нові зміни у підході журналістів до збору та обробки інформації. Дедалі частіше у медійному середовищі звучать терміни на кшталт «журналістика даних», «візуалізація даних», що передбачають новітні способи обробки, аналізу та демонстрації інформації. Нині стають очевиднішими про-



гнози, що через кілька років споживачі медіа-продукції втомляться від потоку інформації й не будуть ознайомлюватися з журналістськими текстами без демонстрації показників. Монетизувати контент, таким чином, можна за допомогою постійного відстеження даних.

Показово, що великі та прибуткові компанії сучасності, наприклад, McDonalds, Zara чи H&M, покладаються на постійне відстеження даних, щоб на основі цього генерувати прибутки. І в них ця стратегія працює просто чудово [1].

Метою нашої розвідки є з'ясування новітніх бізнесових моделей стратегічного менеджменту на телебаченні.

Досягнення мети передбачає виконання таких *завдань*:

- 1) проаналізувати тенденції розвитку сучасного медіаринку щодо гіперконкурентного середовища;
- 2) з'ясувати шляхи визначення критеріїв надання доцільної інформації з медіасередовища;
- 3) обґрунтувати важливість вирішення ключових питань стратегічного менеджменту щодо новітніх бізнесових моделей, які дадуть змогу телебаченню досягти конкурентних переваг.

Методи дослідження. На різних етапах дослідження в науковій розвідці використано *системний, порівняльно-узагальнювальний методи дослідження*, що базуються на встановленні причинно-наслідкових зв'язків. Аналіз розвитку сучасних тенденцій медіаринку здійснювався на основі методу узагальнення, згідно з яким новітні технології розглядалися з точки зору медіакультурної парадигми.

Також застосовувалися методи *типологічного аналізу, описовий (класифікації) метод та спостереження*.

Перевага надавалася *системному методові*, що дає змогу використовувати комплексний підхід до питань діагностики та дослідження потенційної й цільової аудиторії телемовців та аналізувати застосування різних методик класифікації бізнесових моделей. Системний підхід для діагностики аутсорсингової бізнесової моделі має такі складники: критерії для визначення монетизації виробництва; моніторинг користувачів медіасистеми (аудиторії).

Результати й обговорення. Сучасні виклики мають бути правильно окреслені й проаналізовані провідними аналітиками телебачення, топ-менеджментом для прийняття інноваційних рішень щодо регулювання медіаринку.

В умовах перманентно-мінливої технологічної сфери експерти в царині менеджменту пропонують застосовувати комбінацію таких підходів: бачити майбутнє як продовження минулого; вчасно з'ясовувати цикли і моделі; аналізувати дії споживачів й інших зацікавлених груп; вести моніторинг технічних і соціальних подій як потенційних тенденцій [2, с. 93].

Одним із головних завдань є розуміння сутнісної природи тенденцій медіаринку, визначення впливу макро- і мікросередовища, зокрема, на клієнтів, споживачів, суб'єктів медіаіндустрії, саме телебачення та його товарні пропозиції. Створюючи матеріальні блага, менеджерам телекомпанії необхідно бути вкрай відповідальними стосовно розміщення і використання людських ресурсів. Дослідження, результати й рішення щодо цього аспекту повинні документуватися й вивчатися з такими самими зусиллями, як і бізнес-процеси.

Різноманітні види маркетингових досліджень, як правило, зосереджені на товарах, їх якісних характеристиках, стратегіях утримання цільової аудиторії та залучення потенційних покупців. Але, щоб достеменно зрозуміти, що ще купує глядач й якими іншими товарами та послугами справді цікавиться, треба стати ним або опинитися на його місці. Проте й така інформація може обмежуватися досвідом споживачів і неспоживачів одного виду ЗМІ, наприклад, телевізійного.

Маркетингові дослідження на телебаченні переважно проводяться для вирішення трьох головних менеджерських завдань:

- визначення мети діяльності телеканалу: оцінюється місткість ринку, визначаються потенційні споживачі, формулюються плани виробництва і збуту;
- вирішення проблем, що виникають: маркетингові дослідження використовують як метод аналізу, щоб показати, чому телекомпанія не має прибутку, втрачає ринок і що можна зробити, щоб виправити ситуацію;
- сприяння розвитку телевиробника: дослідження показують, чому споживачі обирають певний товар, як здійснюється вибір [3, с. 13].

Проведення маркетингових досліджень дає можливість телемовцям вирішувати й такі завдання:

- визначення цільової аудиторії;
- детальний аналіз потреб цільових покупців;
- пошук потенційних споживачів;
- детальний аналіз потреб потенційних покупців;
- розрахунок співвідношення попиту та пропозиції;
- дослідження поведінки та мотивації споживачів;
- визначення конкурентоспроможності товарів та послуг;
- орієнтація виробництва на «потрібний» товар як для споживачів, так і для телемовця як виробника продукту;
- обрання цільового (спеціального, ефективного) ринку збуту власних товарів з метою його поступового захоплення [3, с. 40].

Стратегічний менеджмент передбачає створення плану маркетингового дослідження. Адже загальний стратегічний план розвитку телебачення спрямований не тільки на створення медіабренда каналу відповідно до концепції



мовлення, окреслення його позицій на ринку, формування асортименту телепродукції, а й на реалізацію маркетингових досліджень.

Для забезпечення успішної діяльності телеканалу на медіаринку необхідно розробити план маркетингового дослідження. Для цього треба здійснити необхідні етапи підготовки, що об'єднують науково-методичну й організаційну діяльність. Передусім слід окреслити мету дослідження та параметри, що підлягатимуть аналізу. Далі – підрахувати обсяг наукових та фінансових витрат, скласти приблизний кошторис.

Після визначення мети і проблеми дослідження необхідно дати відповідь на питання: «Який вид дослідження необхідно застосовувати?»; «Чи це буде кілька видів?».

Наприклад, на телебаченні переважна більшість каналів користуються таким аутсорсинговим методом вивчення аудиторії, як панельні домогосподарства, або піпл-метрові вимірювання. Він передбачає наявність щоденної інформації про переваги телеперегляду глядачів. Ці детальні маркетингові дані вкрай важливі для

Нагадаємо, що таке аутсорсинг. За визначенням науковця Є. Савельєва, це оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації завдяки концентрації на основних сферах діяльності і передаванню вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. Аутсорсинг означає використання зовнішніх джерел [4, с. 155].

Українські телеканали об'єднали зусилля з вивчення глядацьких переваг і створили організацію ІТК (Індустріальний телевізійний комітет), яка на основі тендерної діяльності залучає всевітньо відомі аутсорсингові компанії з дослідження аудиторій вітчизняного медіаринку.

До 2014 р. такою компанією була «GFK», нині глядацьку мотиваційну поведінку вимірює німецька «Nielsen» [5].

Наступне завдання плану маркетингового дослідження полягатиме у з'ясуванні відповідного сегмента аудиторії. Це можуть бути як лояльні покупці (цільова аудиторія), так і потенційні, компанії-конкуренти та споживачі цих фірм – респонденти, які відповідають меті дослідження.

Таблиця 1.
Приклади маркетингових досліджень, проведених телеканалом «СТБ»

Організація, що проводить дослідження	Тема	Мета	Вид дослідження	Аудиторія	Місце проведення
«СТБ»	Купівельна поведінка споживачів телепроекту «Х-фактор» (7 сезон)	Виявити зміни у поведінці глядачів нового сезону	Якісне (фокус-групове)	Потенційні споживачі	Телеканал «СТБ»
«СТБ»	Основні мотиви перегляду 7 сезону «Х-фактор»	З'ясувати переваги і недоліки телепроекту «Х-фактор-7»	Кількісне (анкетування)	Цільова аудиторія	Знімальний майданчик телешоу
«СТБ»	Переваги й недоліки ефірної промови 7 сезону «Х-фактор»	Дослідити промови щодо впливу на аудиторію, порівняти отримані результати з даними піпл-метрових досліджень	Кількісно-якісне (контент-аналіз)	Цільова аудиторія	Телеканал «СТБ»

топ-менеджменту каналу, щоб вчасно прийняти обґрунтовані рішення. Проте їх буде недостатньо, щоб зрозуміти мотиви покупок споживачів, наприклад, на початковому етапі виведення товару на ринок. Тоді потрібно звернутися до такого маркетингового дослідження, яке б у повному обсязі допомогло дати відповідь на поставлені питання відповідно до мети дослідження й отримати об'єктивну інформацію про основні мотиви телеперегляду певного продукту. У подібній ситуації фокус-групове дослідження буде найкращим доповненням до піпл-метрового вимірювання.

Визначення місця, де проводитиметься маркетингове дослідження, буде наступним етапом розробки його плану. Локації можуть бути різноманітними: у спеціально призначених для цього місцях, удома в респондента, біля опитуваного об'єкта тощо (див. Табл. 1).

Чому так важливо задовольняти потреби цільової аудиторії? Тому що об'єм продажів певної компанії, зокрема телепідприємства, забезпечують дві групи клієнтів: нові користувачі (потенційна аудиторія) та ті, які купують продукцію повторно (лояльна, цільова аудиторія). Дослідження засвід-



чують, що залучення нового споживача може обійтися компанії в п'ять разів дорожче, ніж задоволення потреб цільової. А для того, щоб новий споживач приніс підприємству прибуток, відповідний до того, який організація отримала від потенційного покупця, компанія повинна збільшити свої витрати в 16 разів. Тому утримання споживачів є завданням набагато важливішим, аніж залучення нових користувачів [6, с. 18].

Для класичного сегментування аудиторії необхідна персоніфікована база даних: інформація щодо попередніх покупок споживача, демографічні дані (вік, рівень прибутків, дані про членів родини, дати днів народження), психографічні (вид діяльності, інтереси, погляди), медіаграфічні (якому ЗМІ віддають перевагу) відомості та інша корисна інформація.

Цей процес називається реінжинірингом (*reengineering*). Це комплексна процедура, що передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або на підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що, своєю чергою, дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг. Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається М. Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою істотного поліпшення якості функціонування [7].

Нині ринковий медіапростір складається з традиційних споживачів (які не купують нічого через мережу), кібер-покупців (які купують товари переважно через інтернет) та гібридних клієнтів (які користуються двома способами) [8, с. 27].

Багато компаній уже сьогодні заробляють гроші у віртуальній реальності – за допомогою комбінації технологій, що дає змогу користувачеві відчути себе в модельованому за допомогою комп'ютера тривимірному просторі. Споживачеві необхідно задіяти такі дистантні та контактні відчуття, як зір, слух, дотик [2, с. 94].

Найпередовіші підприємства використовують віртуальну реальність для розробки і тестування нових продуктів, а також реклами, просування і продажу уже готових товарів. Це приклад застосування креативного маркетингу, що ідентифікує потреби аудиторії. Завдяки йому користувачі з ентузіазмом відповідають виробникам контенту, котрі можуть за необхідності чи за бажанням самостійно розробляти продукти. Креативний простір із мережі переходить у реальність, де споживачі контенту медіа стають творцями. Це є прикладом кастомізації виробництва.

«Кастомізація означає, що компанія в змозі забезпечити кожному клієнту адаптовані спеціально під нього продукти, послуги, ціни й кана-

ли доставки, тобто це – адаптація масового продукту під конкретного споживача», – вважає Ф. Котлер [2, с. 31]. Нині поширені варіанти пропозицій зацікавлених споживачів у соціальних мережах, блогах, на сайтах тощо.

Український науковець А. Захарченко переконаний, що в Україні вже «є видання, в яких досвідчені користувачі мають ті самі права, що і працівники редакції, зокрема, це – Texty.org.ua» [9, с. 15].

«Багато журналістів, схоже, не усвідомлюють той обсяг прибутків, які вже генеруються від збору даних, аналізу даних та візуалізації. Це бізнес із «очистки» інформації», – вважає представник компанії Deutsche Welle Мірко Лоренц [1].

Приміром, компанія Bloomberg оперує 300 тис. терміналів та постачає користувачам фінансові дані. Це потужний інструмент для бізнесу, ділової журналістики. Кожен термінал має клавіатуру з кольоровими кодами та до 30 тис. опцій перегляду, порівняння, аналізу та надання допомоги у прийнятті рішень, що робити далі. Цей основний бізнес генерує приблизно \$6.3 млрд на рік [10].

Висновки. Отже, якщо врахувати нові виклики й тенденції медіаринку, виробники контенту й менеджери повинні вчасно застосувати стратегії з усунення проблем, що виникають. Це можуть бути такі дії:

- *аутсорсингові маркетингові дослідження.* У медіаіндустрії їх доручають переважно організаціям, що надають рекламні послуги, здійснюють маркетингові дослідження. Нагадаємо, що аутсорсинг – передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується на певних питаннях. У сучасних умовах розвитку високі технології на телебаченні можна запропонувати ще підтримку роботи комп'ютерної мережі та інформаційної інфраструктури;

- *глобалізація й локалізація* – перехід від локальних медіаринків до глобальної діяльності на основі універсальності, конвергентності, зберігаючи при цьому позиції на місцях;

- *децентралізація* – зміна системи управління, у якій всі рішення приймаються винятково топ-менеджментом, на більш ініціативний інтерпренерський метод керівництва – кастомізація виробництва. Для командної роботи необхідно перевернути керівну піраміду, де на вершині будуть споживачі, за ними – середня ланка менеджменту, далі – топ-менеджмент. Такі дії дадуть споживачам змогу стати виробниками контенту, зберігаючи при цьому інтерес до виробництва у штатних працівників, і допоможуть забезпечити менеджмент монетизацією контенту;

- *впровадження реінжинірингу виробництва* на телебаченні як кардинальної реорганізації



функціональних відділів медіаструктур, якою керуватиме мультидисциплінарна команда. Необхідним буде створення ключового оптимального бізнес-процесу, а саме маркетингового стратегічного плану дослідження аудиторії на основі координації персоніфікованою базою даних для залучення нових споживачів і використання комбінованих технологій креативного маркетингу й віртуальної реальності;

• *застосування бенчмаркінгу* – переходу від самовдосконалення телепідприємства до моніторингу й адаптації досвіду світових лідерів в інших галузях. Створення нового креативного простору із диференційованими базами даних допоможе пролити світло на важливі й складні питання, що стосуються, приміром, міжнародних фінансів, валютних систем, демографічної інформації.

Джерела і література

1. *Лоренц М.* Бізнесова модель для журналістики даних. Журналістика даних [Електронний ресурс] / М. Лоренц // Deutsche Welle. – 09.10.2012. – Режим доступу: <http://texty.org.ua/pg/chapter/newsmaker/read/40161/40509>.
2. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент : експрес-курс : пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – С.-Пб. : Питер, 2006. – 464 с.
3. *Ортинська В.* Маркетингові дослідження : підруч. / В. Ортинська, О. Мельникович. – К. : КНТЕУ, 2007. – 376 с.
4. *Савельєв Є.* Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч та ін. ; за ред. Є. В. Савельєва. – К. : Знання, 2008. – 420 с.
5. *Nielsen* буде измерять телеаудиторию в Украине вместо GfK [Електронний ресурс] // УНІАН, економіка. – 05.03.2013. – Режим доступу: <http://economics.unian.net/transport/759180-nielsen-budet-izmeryat-teleauditoriyu-v-ukraine-vmesto-gfk.html>.
6. *Друкер П.* Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 156 с.
7. *Reinzhyhirynh* [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Reinzhyhirynh>.
8. *Вінд Дж.* Конвергентний маркетинг: стратегії дослідження різноманітних споживачів / Дж. Вінд // Upper Saddle River. – NJ : Prentice Hall PTR, 2002. – 368 с.
9. *Захарченко А.* Інтернет-медіа : інтерактивний навчальний посібник для курсу «Підтримка сайту» / А. П. Захарченко. – Тернопіль : Крок, 2014. – 198 с.
10. *Клифорд С.* Неприхотливая стратегия, чтобы править миром [Електронний ресурс] / С. Клифорд // The New York Times. – 14.11.2009. – Режим доступу: http://www.nytimes.com/2009/11/15/business/media/15bloom.html?pagewanted=all&_r=1&.

Журналістика даних спроможна виокремити й надати споживачам чітку достовірну інформацію з інтерактивною графікою, візуалізацією контенту й відкритим доступом до першоджерел. Це дасть можливість залучити постійних клієнтів для зростання монетизації виробництва.

Такий комплексний підхід у застосуванні нових бізнесових моделей стратегічного менеджменту сприятиме оптимізації процесу медіавиробництва, ефективності обслуговування телеаудиторії, рентабельності телепідприємства й монетизації контенту з урахуванням специфіки вітчизняної медіаіндустрії.

Подяки. Висловлюю вдячність Інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка та професорові кафедри телебачення і радіомовлення О. Гоюну за сприяння та допомогу під час підготовки публікації.

Reference list

1. *Lorents M.* Biznesova model dlia zhurnalistyky danykh. Zhurnalistyka danykh [Electronic resource] / M. Lorents // Deutsche Welle. – 09.10.2012. – Reference: <http://texty.org.ua/pg/chapter/newsmaker/read/40161/40509>.
2. *Kotler F.* Marketynh menedzhment : ekspreskurs : per. s angl. / F. Kotler ; pod red. S. H. Bozhuk. – 2-e yzd. – S.-Pb. : Pyter, 2006. – 464 s.
3. *Ortynska V.* Marketynhovi doslidzhennia : pidruch. / V. Ortynska, O. Melnykovich. – K. : KNTEU, 2007. – 376 s.
4. *Saveliev Ie.* Novitnii marketynh : navch. posib. / Ie. V. Saveliev, S. I. Chebotar, D. A. Shtefanych ta in. ; za red. Ie. V. Savelieva. – K. : Znannia, 2008. – 420 s.
5. *Nielsen* budet izmerjat' teleauditoriju v Ukraine vmesto GfK [Electronic resource] // UNIAN, ekonomika. – 05.03.2013. – Reference: <http://economics.unian.net/transport/759180-nielsen-budet-izmeryat-teleauditoriyu-v-ukraine-vmesto-gfk.html>.
6. *Druker P.* Menedzhment. Vyzovy XXI veka / P. Druker. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2012. – 156 s.
7. *Reinzhyhirynh* [Electronic resource] // Vikipediia. – Reference: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Reinzhyhirynh>.
8. *Vind Dzh.* Konverhentnyi marketynh: stratehii doslidzhennia riznomanitnykh spozhyvachiv / Dzh. Vind // Upper Saddle River. – NJ : Prentice Hall PTR, 2002. – 368 s.
9. *Zakharchenko A.* Internet-media : interaktyvnyi navchalnyi posibnyk dlia kursu «Pidtrymka сайту» / A. P. Zakharchenko. – Ternopil : Krok, 2014. – 198 s.
10. *Kliford S.* Neprihotlivaja strategija, chtoby pravit' mirom [Electronic resource] / S. Kliford // The New York Times. – 14.11.2009. – Reference: http://www.nytimes.com/2009/11/15/business/media/15bloom.html?pagewanted=all&_r=1&.

Подано до редакції 12. 03. 2015 р.



Черемных И. В.

Новые бизнес-модели стратегического менеджмента на телевидении.

РЕФЕРАТ. В статье рассматривается комплексный подход в использовании новых бизнес-моделей стратегического менеджмента на телевидении. Для этого телекомпаниям необходимо внедрять инновационные решения по вопросам регулирования медиарынка, касающимся отраслевой конвергенции, гибридной экономики, кастомизации, монетизации производства.

В научном исследовании проанализован системный подход в применении аутсорсинговой бизнес-модели, реинжиниринга, бенчмаркинга, критериев для определения монетизации производства, пользователей медиа-системы. Плановая стратегическая менеджерская деятельность будет способствовать оптимизации процесса телепросмотра, высокому качеству обслуживания аудитории, рентабельности телеорганизации.

Ключевые слова: бизнес-модель, аутсорсинг, реинжиниринг, бенчмаркинг, кастомизация.