

## МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РІВНЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА МЕДІА ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*У телевізійній галузі України не існує строго визначеної методики управління комерціалізацією. Одним із таких рішень може стати розробка організаційно-економічного механізму управління портфелем послуг медійних підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності та капіталізації.*

*Ключові слова: комерціалізація, мас-медіа, організаційно-економічний механізм управління.*

CHIKIRISOV D.

SHEE Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

## ADMINISTRATIVE MANAGERIAL INFLUENCE MECHANISM ON THE EFFECTIVE SERVICES COMMERCIALIZATION LEVEL ATTAINMENT BY THE MASS-MEDIA COMPANIES OF UKRAINE

*Article focuses on the commercialization being the key factor to support mass media company profitability. Starting from the early stage of the service pipeline, producer should be client oriented engaging market commercialization mechanism in his value creation operational chain. To evaluate overall company capabilities to fully harness the potential of all its services and goods an integral index has been developed. The indicator assesses not only all company's organizational functions but also an adequacy of the business operational cycle to the purpose of meeting client's expectations for innovations and ability to deliver required products and services to the market. An indicator comprises the range of sub-indices each of which reflects the level of correspondence between an actual state of the certain administrative managerial function and its target value. Key company functions, which are under the scrutiny, are the innovative personnel training, product portfolio protection, intellectual property commercialization level, communications and information office and management expertise index. To obtain full compliance with the market goal, Mass Media Company needs to implement an administrative –managerial mechanism in its daily routine and gain control over all processes in accordance with the commercialization objective.*

*Keywords: commercialization, mass-media, administrative–economic management mechanism.*

**Постановка проблеми.** Стан сучасного медіаринку характеризується жорсткою конкуренцією. Загроза витіснення змушує телекомпанії невідпинно займатися системою підвищення якості, пошуком можливостей вигідного збуту контенту і рекламного часу. Постійний моніторинг ринкових умов, очікування зміни попиту і пропозиції сприяють збереженню і розвитку телевізійного бізнесу. Одним з вирішальних факторів ринкового успіху телеканалу є комерціалізація – це діяльність особи чи організації, підприємства, спрямована на отримання прибутку всіма способами. Це також, якщо говорити в державному масштабі, перші кроки, що спостерігались при приватизації державних підприємств, збільшення числа комерційних суб'єктів, перехід діяльності з громадських засад на рейки бізнесу. Комерціалізація в науці – це практичне використання наукових досліджень і розробок у виробництві товарів або наданні послуг, з тим, щоб ці товари або послуги, можна було продати з максимальним комерційним ефектом. Комерціалізація передбачає використання праці для отримання більшої вигоди підприємцями.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Започаткований в труді Едіт Пенроуз «Теорія росту фірми» глибокий аналіз ресурсної складової, як чинника унікальності бізнесу і формування засад його рентабельності та аргументованих переваг у конкурентній боротьбі знайшов подальше відображення у всіх напрямках розвитку теорії ефективності управління організацією та її прибутком. Насамперед, за авторством Ф. Селзніка, А. Чандлера, К. Ендрюса та у дослідженнях плеяди науковців, які заклали фундамент зрощування сучасної теорії організації та управління. Питання управління комерціалізацією портфеля послуг медійних підприємств найширше досліджували такі науковці, як І. Дежина, Б. Салтикова, Я. Грік та Є. Монастирний.

Останні півстоліття в авангарді теорій організаційного розвитку знаходиться ресурсна концепція, якій відповідний п'єдестал забезпечила робота 1990 року К. Прахалада і Гаррі Хамела, хто на досвіді японських та американських корпорацій довели наступну теорію: підвищення комерціалізації вдається за рахунок здібностей менеджменту абсорбувати розпорошення вздовж компанії ресурси, технології і навички, перетворюючи їх на ключові компетенції фірми. Цей погляд перекликається із трудами Рикардо, Шумпетера, Вернерфельт і Чандлера.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на те, що постіндустріальна економіка базується на домінуючій ролі інформаційного простору як чинника забезпечення розвитку і конкурентоспроможності економіки та бізнесу, досягнення прибутковості підприємств галузі мас медіа становить першочергове завдання на шляху збереження країни та втілення європейської якості життя. Проте

донині, у зв'язку з недостатністю теоретико-методичних розробок та практичних напрацювань щодо управління комерціалізацією портфеля послуг медійних підприємств як детермінанти системи управління, питання не знайшло широкого висвітлення у вітчизняній економічній літературі. Це обґрунтовує необхідність дослідження щодо застосування інструментів управління комерціалізацією портфеля послуг медійних підприємств в механізмі функціонування медійних підприємств.

**Формування цілей статті.** Одним з рішень формування може з'явитися розробка організаційно-економічного механізму управління портфелем послуг медійних підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності. Дотримуючись теоретичних та практичних рекомендацій щодо управління комерціалізацією портфеля послуг, компанія має насамперед сформувати мультиплікативний економічний ефект, який проявляється у зростанні рівня конкурентоспроможності, стійкості та прибутковості бізнесу і забезпечується виключно за умови успішного продажу новітнього продукту. Оскільки ж інноваційна діяльність циклічна, одержаний економічний ефект є потужним джерелом інвестицій для початку наступного циклу модернізації, мотивом подальших наукових та інтелектуальних пошуків. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності є складною і комплексною проблемою, що має бути розв'язана шляхом інтеграції і створення працюючого механізму між започаткуванням інновацій та їх наслідком, ігнорування якого утворює низку потужних загроз функціонуванню бізнесу і вітчизняної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм формування портфеля послуг медійних підприємств являє собою систему взаємопов'язаних практичних інструментів для створення інноваційно збалансованого та економічно ефективного набору продуктів, реалізацією яких займається підприємство.

Інтегрованість оцінки характеристик продуктів суттєво впливає на ефективність формування портфелю послуг компанії. Конкретні практичні інструменти забезпечують комплексну оцінку якісних складових результатів діяльності фірми та їх взаємозв'язок, а дотримання чіткого механізму побудови продуктового портфелю дозволяє уникнути втрат альтернативного прибутку. Оптимізація структури діяльності компанії у розрізі її ринкового спрямування вимагає систематизованих показників функціонування складових системи управління комерціалізацією підприємства, визначення їх вагових коефіцієнтів, які б враховували значимість відповідного показника залежно від масштабів збуту, широти асортименту, специфіки готової продукції, цілей і завдань, що стоять перед підприємством.

Українське телебачення існує за рахунок п'яти основних джерел фінансування. Першим і домінуючим є реклама – оплачена форма представлення і просування ідей, товарів і послуг на телеканалах. Другий пул доходів створюється за рахунок певних ресурсів, які приносить роялті за наданий контент. А вже нарешті законодавче закріплені права мовники вимагати оплату за телеперегляд з абонентів провайдера програмної послуги, а саме кабельного зв'язку. В Україні налічується за офіційними даними близько 3 млн домогосподарств, що використовуються цей вид послуги. Так само споживачі телевізійної продукції напряму інвестують свої гроші, коли мова йде про платний конвент, наприклад, супутниковий. З нашого детального дослідження ми прослідкували, що портфель послуг телеканалів також вміщує інші напрями бізнес-активності. Розглянемо їх докладніше на рис. 1.



Рис. 1. Структура портфеля послуг телеканалів в Україні

В портфелі компанії налічується п'ять бізнес-напрямків. Кінцевий продукт діяльності усіх інших підрозділів акумулюється в бізнесі «Мовлення». Доходи, згруповані за показниками «Дистрибуція», «Реклама і спонсорство», «Інтерактивні медіа-послуги» є допоміжними, їх завдання полягає у забезпеченні ефективної та результативної діяльності основного бізнесу – «Мовлення». Важливим елементом групи є «Медіа-виробництво», його складові розглянемо докладніше.

Схематично, діяльність телерадіокомпанії представлено на рис. 2.

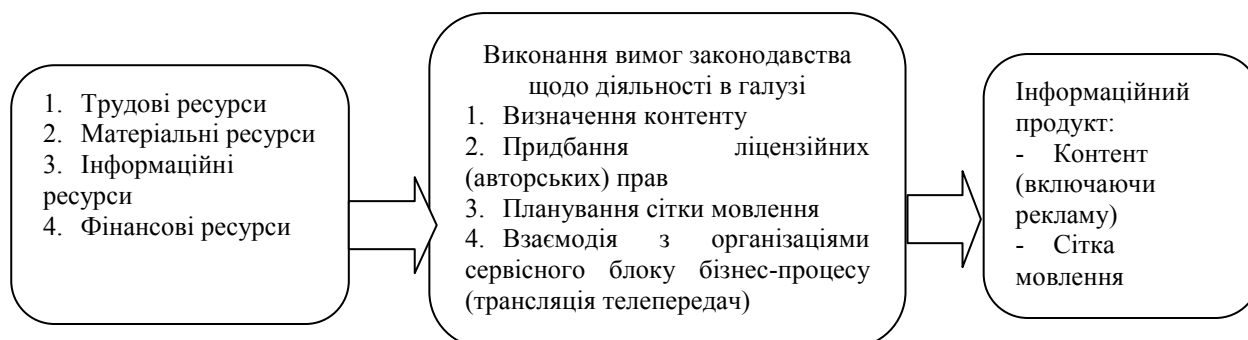


Рис. 2. Мовник як ринковий суб'єкт господарювання

Зазначені особливості функціонування телебачення, а також загострення макроекономічної ситуації, прискорення зниження виручки телекомпаній, падіння курсу гривні щодо світових валют так само як і зміна законодавства, в тому числі в частині розміщення реклами за хронометражем та в розрізі певних категорій продуктів, повинні бути покладені в основу формування нового підходу до управління доходами організації телебізнесу.

Комерціалізація ЗМІ — наслідок змін, які відбулися в соціально-економічній системі суспільства. Держава більше їх не субсидує. Економічне виживання суспільних або комерційних видань, телеканалів, радіостанцій залежить від того, наскільки вони адекватно відповідають інтересам ринку і його споживача (покупця друкованих видань, споживача теле-, радіо-, інтернет-продукції, в тому числі і обивателя, яке постійно нарікає на падіння моралі в журналістиці). В той самий час за допомогою законодавчої бази та адміністративних важелів уряд може регулювати діяльність журналістів, залучаючи їх до відповідальності за порушення і зловживання або заохочуючи їх соціальні послуги. Це називається державною політикою у сфері масових комунікацій. У свою чергу, суспільство, всі його громадяни в ринкових умовах можуть своїм вибором впливати (і впливають) на інформаційні потоки, визначаючи в них ті чи інші пріоритети.

Втім, не будемо випускати з уваги те, що ЗМІ повинні розглядатися з двох сторін: як ті, що відчувають на собі і також відображають загальні соціальні зміни в суспільстві (саме про це ми говорили вище); так і ті, що у свою чергу, впливають на суспільство і викликають у ньому ті чи інші зміни (адже матеріальна і духовна культура суспільства багато в чому залежить від стану, рівня інформаційних технологій). У другому випадку можна говорити про конкретний взаємозв'язок якісного рівня ЗМІ з рівнем культури в тому чи іншому середовищі. Недарма журналістика завжди була не тільки інформаційним інститутом, а й соціально-духовним, службовцем просвіти суспільства

Якщо такого різноманіття і широти недостатньо, щоб переважити позитивом негативний вплив від тих ресурсів, що дійсно девальвують цінності (принижують людську гідність показом насильства, поширенням расової, релігійної нетерпимості тощо), а держава і суспільство не роблять кроків з оздоровлення свого інформаційного простору, то ситуація і справді складається небезпечна, а ЗМІ стають ніби детонатором. Але по-перше, руйнується, деформується те, що може зруйнуватися, а що не може – вистоє, а по-друге, той чи інший занепад чого-небудь — певна стадія життя соціуму, зумовлена об'єктивними соціальними причинами. Тобто ми знову підійшли до точки зору, згідно з якою мас-медіа розглядаються в загальній системі, а не як самостійна домінуюча структура.

Сучасна комерціалізація телерадіомовлення — об'єктивний фактор нашої реальності, який найчастіше оцінюють з позиції або «погано» або «добре». Але така абсолютизація оцінок знищує багатогранність, багатозначність оцінюваного явища, в якому, дійсно, є як позитивне (ринок дає можливість вибору), так і негативний (тиск комерційних інтересів на формування інформаційної політики, приводить в тому числі і до негативних змін в інформаційному середовищі). Перше реалізується найбільш ефективно за умови розвитку громадянської самосвідомості і прав особистості в суспільстві. Друге стає небезпечним в умовах сильного крену в бік передусім споживчих потреб, а не публічних інтересів, саме тоді і проявляються ті наслідки комерціалізації ЗМІ, які змушують турбуватися кожного небайдужого культурної людини про моральне здоров'я суспільства.

Стратегічні кроки по зміні портфелю послуг починаються з аналізу загальної ринкової ситуації та оцінку умов зовнішнього середовища, з метою вибору адекватної ресурсним обмеженням та довгостроковим цільовим настановам товарної політики (методи SWOT, PEST, життєвого циклу, 5-и сил М. Портера, кривої

досвіду тощо). Розробка рішень цього рівня ставить за мету формування господарського портфелю, який би з'єднав комплекс окремих напрямків діяльності компанії з якістю кінцевого продукту. За допомогою аналізу господарського портфелю керівництво підприємства долучаючи експертів операційної ланки і заручившись бенчмаркінгом за еталонними показниками галузі, зважують напрямки підприємницької активності і розподіляють обмежені ресурси в найбільш прибуткові для них і критичних з точки зору існування фірми зони. Збиткові продукти підлягають звуженню чи елімінації. Управління портфелем послуг як і менеджмент взагалі являє собою мистецтво розподілу та збалансування матеріальних та інформаційних потоків з метою оптимізації параметрів діяльності фірми спрямованої на досягнення поставленої задачі. Тому хоча розроблений в практиці інструментарій довів емпіричну доцільність, але в остаточному варіанті вирішує суб'єктивна компетенція і бачення менеджменту. Долучити представників керівної ланки компанії на етапі прийняття рішень, а отже і збільшити в разі ймовірність затвердження цих кроків допоможуть методи експертних оцінок. Для його реалізації кожному з показників функціонування складових системи управління комерціалізацією підприємства присвоєно вагові коефіцієнти, які враховують їх значимість. Зазначені показники представлені в таблиці 1.

Необхідно зауважити, що наведені граничні значення індексів служать в якості загальних рекомендацій у процесі аналізу функціонування системи управління комерціалізацією підприємства та її складових. Для більш детального аналізу системи управління можлива корекція значення показників у відповідності зі специфікою конкретної організації.

Таблиця 1

**Граничні значення показників оцінки функціонування системи управління комерціалізацією телевізійного каналу**

Управління НДДКР		Управління інноваційним потенціалом та HR		Управління формуванням та захистом портфеля		Управління інноваційною діяльністю		Управління комерціалізацією		Управління інформацією і комунікаціями		Управління організаційно-методичною базою	
$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$	$I_j$	$\gamma_j$
$I_n$	0,35	$I_{np}$	0,28	$I_{no}$	0,20	$I_n$	0,30	$I_{km}$	0,15	$I_{kz}$	0,15	$I_{eo}$	0,3
$I_k$	0,65	$I_{ap}$	0,72	$I_{vd}$	0,8	$I_{pp}$	0,7	$I_{po}$	0,85	$I_{ep}$	0,85	$I_{im}$	0,7
$I_n$ Темп росту інвестицій у комерціалізацію ( $I_n$ ) показує відносне збільшення інвестицій підприємства в комерціалізацію по відношенню до попереднього періоду		Індекс інн. потенціалу підприємства ( $I_{np}$ ) показує частку інноваційних технологій, розроблених підприємством в загальному обсязі інноваційних технологій, які були впроваджені		Показник забезпечення правової охорони комерціалізації ( $I_{no}$ )		Темп росту інвестицій у комерціалізацію ( $I_n$ ) показує відносне збільшення інвестицій підприємства в комерціалізацію по відношенню до попереднього періоду		Кнм – кількість нових методик, що стосуються управління комерціалізацією, які введені на підприємстві за певний період		Частка витрат на комунікаційні мережі та інформаційне забезпечення (внутрішня інформаційна мережа, бази даних, телекомунікації, Internet, періодичні видання) у загальному обсязі витрат ( $I_{kz}$ )		Зростання ефективності обробки інформації ( $I_{eo}$ ) показує підвищення ефективності обробки інформації завдяки вдосконаленню технічного забезпечення і інформаційних систем	
Індекс наукоємності ( $I_k$ ) являє собою частку витрат на комерціалізацію у загальному обсязі витрат підприємства		Індекс творчої активності працівників ( $I_{ap}$ ) – середня кількість розробок, що припадає на одного працівника		Забезпеченість внутрішньою документацією ( $I_{vd}$ )		Індекс інн. потенціалу підприємства (показує частку інноваційних технологій, розроблених підприємством в загальному обсязі інн. технологій		Кз – кількість заявок на отримання патентів; Квп – кількість створених інтелектуальних продуктів		Індекс зростання ефективності пошуку інформації ( $I_{ep}$ ) показує підвищення ефективності пошуку інформації завдяки модернізації технічного забезпечення		Продуктивність обробки інформації ( $I_p$ ):	

Для комплексної оцінки функціонування складових системи управління ІС слід враховувати значимість кожного з вищеописаних показників. Тому пропонується здійснення розрахунку інтегральних показників функціонування кожної зі складових системи за такою формулою (1):

$$I_{int} = \sqrt[n]{\prod I_j^{\gamma_j}}, \quad j = \overline{1, n}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість показників;  $I_j$  – значення показника;  $\gamma_j$  – коефіцієнт питомої ваги показника.

**Висновки.** Підкреслюючи важливість наведеного матеріалу зауважимо, що комерціалізація – це не функція окремо взятого ланцюгу збуту або риса, притаманна керівнику відділу маркетингу. Орієнтація на

прибутковість означає все більшу прив'язку компанії мас-медіа і всіх її ланок створення цінностей до потреб ринку. Про ступінь комерціалізації сьогодні говорить те, що в кінці ХХ ст. 80% доходів світових ЗМІ надходили від реклами і лише 20% від розповсюдження тиражу за передплатою або продажу в роздріб. Іншими словами, ми можемо опинитись у такому становищі, коли реклама, яка продає, або якась інша комерційна тема, стануть для ЗМІ набагато важливіше, ніж актуальні інформаційні потреби аудиторії. «Бізнес інтерес і нічого особистого». В такій ситуації інформаційна соціальна освітня функція неминуче функція вступає в конфлікт з матеріальною вигодою компанії. Сьогодні це загальносвітова тенденція. Правда в Україні вона досягла загрозової стадії і вже призвела до катастрофи у вигляді розколу країни.

#### Література

1. Hemphill T.A. Patent assertion entities: do they impede innovation and technology commercialisation? / T.A. Hemphill // *Technology Analysis & Strategic Management*. – 2014. – Vol. 26 – № 7. – P. 717–731.
2. Krishnan V. Operations Management Opportunities in Technology Commercialization and Entrepreneurship / V. Krishnan // *Production and Operations Management*. – 2013. – Vol. 22. – № 6. – P. 1439–1445.
3. Mujzel J. Ekonomiczny mechanizm procesow innowacyjne / J. Mujzel. – Warszawa, 1975. – S. 10.

#### References

1. Hemphill T.A. Patent assertion entities: do they impede innovation and technology commercialisation? / T.A. Hemphill // *Technology Analysis & Strategic Management*. – 2014. – Vol. 26 – № 7. – P. 717–731.
2. Krishnan V. Operations Management Opportunities in Technology Commercialization and Entrepreneurship / V. Krishnan // *Production and Operations Management*. – 2013. – Vol. 22. – № 6. – P. 1439–1445.
3. Mujzel J. Ekonomiczny mechanizm procesow innowacyjne / J. Mujzel. – Warszawa, 1975. – S. 10.

Рецензія/Peer review : 14.03.2018  
Надрукована/Printed : 04.04.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Гарафонова О. І.