

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.А. Ступина
подпись
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Реинжиниринг бизнес-процессов повышения качества управления
телевещательной компании

09.04.03 Прикладная информатика
09.04.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Научный руководитель	_____	доцент, канд. тех. наук М.В. Карасева
	подпись, дата	
Выпускник	_____	Е.Н. Лукашенко
	подпись, дата	
Рецензент	_____	доцент, канд. эко. наук А.П. Бугаева
	подпись, дата	

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Телевизионная компания: понятие, виды, факторы влияющие на развитие..	8
1.1 Понятие и виды телеведущих компаний.....	8
1.2 Телевидение в России: факторы, влияющие на развитие телеведущих компаний.....	11
1.3 Региональное телевидение в современном телевизионном пространстве.....	16
1.4 Телевизионный рынок в Красноярском крае. Анализ деятельности телекомпании ТВК.....	20
2 Теоретическая основа предметной области исследования.....	24
2.1 Понятие «бизнес-процесс».....	24
2.2 Реинжиниринг бизнес-процессов.....	28
2.3 Принципы перепроектирования бизнес-процессов.....	31
2.4 Реинжиниринг: условия успеха и факторы риска.....	34
3 Научно-исследовательская часть.....	37
3.1 Выявление бизнес-процесса, который нуждается в проведении реинжиниринга.....	37
3.2 Анализ и диагностика бизнес-процесса «Создание телевизионного продукта» на примере телеканала ТВК.....	47
3.3 Реинжиниринг бизнес-процесса.....	60
4 Публикационная активность по предметной области магистерской диссертации.....	64
Заключение.....	67
Список использованных источников.....	69
Приложение А Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание.....	73
Приложение Б Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание.....	74
Приложение В. Переход на «Эффективный контракт» в Сибирском Федеральном Университете	75

ВВЕДЕНИЕ

На отношения в современном обществе оказывают существенное влияние информационные технологии. Можно сказать, что в настоящее время происходит становление нового, информационного общества. Это явление получило название «цифровизация». Сейчас трудно представить жизнь без электронных, компьютерных, сетевых технологий. Они участвуют во всех сферах жизни людей, начиная от общения и заканчивая самостоятельной работой фирмы – всё переходит в цифровую среду.

Актуальность. Сложно представить себе, что в современном мире могут отсутствовать средства массовой информации. В настоящее время СМИ носят и информационную, и развлекательную функции, и в том или ином виде доступны 99% процентам россиян.

Современное российское телевидение оказывает заметное воздействие на формирование единого информационного пространства, при этом телевидение сохранило огромное значение, как фактор выбора для большинства россиян. В условиях развивающейся и расширяющейся медиасистемы телевидение имеет информационную, развлекательную и просветительскую функции. Ключевой особенностью современного российского телевидения является участие в создании современной национальной идентичности, которую для нашей страны с несколькими географическими часовыми поясами, протяженной и слабо заселенной территорией, почти 100 языками и четырьмя основными религиозными конфессиями, сложно переоценить.

При этом именно российское ТВ, вещание которого в основном проходит на русском языке, сохраняет регионально-лингвистическое разнообразие и способствует сохранению национально-этнического разнообразия.

В настоящий момент на территории России работают несколько сотен телевизионных компаний. За последние годы в своей работе они претерпели существенные изменения. Речь идет не только об увеличившемся объеме зарубежных программ на российских телеканалах, но и о становлении рыночных экономических отношений, о развитии телевидения в качестве самостоятельного сегмента индустрии СМИ, что соответствовало глобальным тенденциям и использованию организационных моделей рынка. Двойной переход – к новым экономическим структурам (от прежней административно командной к рыночной экономике СМИ, основанной на рекламной бизнес-модели) и к современным цифровым технологиям вещания – привел к радикальным изменениям в телевизионной индустрии России.

В условиях высокой конкуренции телевещательным компаниям приходится задумываться о новых способах развития бизнес-процессов, в том числе прибегать к реинжинирингу уже существующих моделей.

Тема магистерской диссертации «Реинжиниринг бизнес-процессов повышения качества управления телевещательной компанией», таким образом, представляется актуальной.

Новизна данной работы заключается в разработке рекомендаций для повышения эффективности одного из бизнес-процессов телевизионной компании.

Цель работы – повышение эффективности одного из бизнес-процессов телевизионной компании.

Объект исследования – телевизионная компания и ее бизнес-процессы. В качестве примера в работе рассмотрен процесс «Создание новостного выпуска».

Предмет исследования – реинжиниринг бизнес-процессов.

Задачи магистерской диссертации:

1. Провести анализ объекта исследования.

2. Провести анализ предметной области.
3. Описать бизнес-процессы объекта исследования.
4. Разработать решение, которое позволит повысить эффективность рассматриваемого бизнес-процесса.
5. Обосновать эффективность внедрения выбранного решения.

В первой главе диссертационной работы представлен анализ объекта исследования: понятие телевизионной компании, описание отрасли и проблемы отрасли.

Во второй главе диссертационной работы описан анализ предметной области: понятие реинжиниринга, принципы проведения реинжиниринга, факторы успеха.

В третьей главе представлены результаты исследования, которое проводилось с целью выявления особенностей функционирования телевизионной компании, анализа эффективности и результативности его деятельности и обозначения бизнес-процесса, который в дальнейшем рекомендовано подвергнуть реинжинирингу.

1 Телевизионная компания: понятие, виды, факторы влияющие на развитие

В современной системе СМИ России телевидение, несомненно, занимает ключевое место, а сама теле индустрия представляет собой наиболее динамично развивающийся сектор национальной медиаиндустрии. Это отражает как общемировые, так и национальные тенденции в развитии отрасли. Становление телевидения в России в том виде, в котором мы привыкли его воспринимать сейчас, началось в начале 1990-х годов. В это время появилась достаточно развитая инфраструктура, позволившая охватить телевизионным сигналом практически всю территорию страны. Телевидение заняло центральное место в российской системе СМИ и по объему времени, которое жители нашей страны уделяют этому медиа, и по охвату аудитории.

1.1 Понятие и виды вещательных компаний

Телевизионный канал – это поименованная совокупность аудиовизуальных материалов (телевизионных передач), которая транслируется в эфир с определённой периодичностью и в соответствии с предварительно составленным расписанием. Еще одно возможное определение телевизионного канала — сигнальный поток из транслируемых согласно предварительно составленному расписанию видеопрограмм. Соответственно, телевизионная компания – это организация, которая обеспечивают трансляцию сигнального потока.

Телекомпании по роду деятельности можно выделить в три основные группы:

1. Вещательные телекомпании. Такие телекомпании являются полноценными правообладателями на эфир, и это право подтверждено лицензией. Телекомпании этого типа могут создавать и производить собственные телепередачи, а также покупать их у других телекомпаний. Самые популярные российские виды телекомпаний и телеканалов данного формата

2. Программнопроизводящие (продюсерские) телекомпании не имеют лицензии, и посредником для них выступают вещательные компании. Но при этом они отличаются нестандартным, креативным подходом. К ним относятся: ИГРА, ВИД и некоторые другие.

3. Дистрибьюторы или посреднические телекомпании. Они не имеют права создавать программы, но могут перекупать их на кино- и телерынках. Также они приобретают части кинолент и программ, усовершенствуют их и предлагают для продажи вещательным компаниям.

По форме собственности виды телекомпаний бывают:

- Государственные. Создаются с целью продвижения государственных идей. Финансируются государством.

- Частные (коммерческие) создаются, существуют и развиваются за счет рекламы и инвестиций. Их прямая цель – получение прибыли. Для примера, в США абсолютно все телеканалы коммерческие.

Наиболее распространенными являются следующие подходы к классификации телевещательных компаний:

- по способу доставки телевизионного сигнала: выделяется эфирное, неэфирное, широкополосное интернет-ТВ и мобильное ТВ;
- по типу сигнала: цифровое и аналоговое, а также стандартное (SD) и высокой четкости (HD) ТВ;
- по типу организации вещания: централизованное и сетевое ТВ;
- по доступности для абонентов: бесплатное/общедоступное и платное ТВ;
- по охвату / географическому рынку: общенациональное / федеральное и региональное (местное) ТВ;
- по природе программных стратегий: универсальное (General Interest) и специализированное (Special Interest);
- по целевой аудитории: массовое и нишевое;

- по типу собственности: частные, государственные и смешанные предприятия. [5]

Телевидение – это средство массовой информации, передающее аудиовизуальные сообщения, организованные в потоки – телевизионные каналы. Понятие телевизионного канала является ключевым для телевидения. Несмотря на изначально «техническое» происхождение этого понятия, в современной телеиндустрии оно часто используется в другом смысле. Телевизионный канал – это организованный во времени поток аудиовизуального контента, подобранного в соответствии с определенной концепцией и доставляемого с помощью определенных организационной структуры и технических средств. Часто под телеканалом понимается также предприятие, которое производит этот телеканал и осуществляет его вещание (телевизионная компания).

Телевидение представляет собой совокупность телевизионных каналов – множество аудиовизуальных потоков и средств их доставки до потребителя. [5]

Несмотря на то, что в последнее время все большей популярностью пользуются новые способы распространения аудиовизуального контента («видео по запросу», DVDдиски, видео в Интернете, мобильное ТВ и пр.), в настоящей работе телевидение прежде всего рассматривается именно в описанном выше смысле (как совокупность телевизионных каналов), и другие способы существования и распространения аудиовизуального контента не включаются в это понятие.

1.2 Телевидение в России: факторы, влияющие на развитие телевещательных компаний

В настоящее время телевидение в России можно без преувеличения считать универсальным СМИ, доступным практически каждому россиянину. 99% населения принимают на свои телеприемники по крайней мере один телеканал, среднее число доступных телеканалов на одно домохозяйство к 2009 г. превышало два десятка. Причем доля россиян, хотя бы иногда обращающихся к различным массмедиа, максимальна именно для ТВ. По данным TNS за 2017 год, в России ежедневно смотрят телевизионные программы 63% жителей страны. [5]

Общедоступные телеканалы являются, пожалуй, центральными субъектами телевизионного рынка. Современный телевизионный ландшафт начал формироваться в 1990-е годы. В это время в эфире стали появляться частные развлекательные телеканалы, многие из них работают до сих пор. Наиболее известны такие каналы, как СТС, ТНТ, РЕН ТВ. Постепенно число каналов увеличивалось, появлялись новые игроки, каналы меняли владельцев и концепции вещания, и к концу 2009 г. сложилась следующая картина. [5]

В сегменте общедоступного телевидения работает 20 телеканалов, претендующих на статус телеканалов общенационального охвата. Правда, уровень реального технического проникновения этих телеканалов варьируется в широком диапазоне – от 98 % до 36 %. Сложилось принятое в индустрии деление этих телеканалов на три группы: первая группа – федеральные универсальные каналы «Первый канал», «Россия», НТВ; вторая – основные сетевые каналы СТС, ТНТ, среди которых универсальным является один – «РЕН ТВ»; третья – остальные общедоступные телеканалы, среди которых большинство являются специализированными, – ТВЦ, «Культура», «Домашний», «Спорт», «МУЗ ТВ», MTV, «ТВ3», ДТВ, «Петербург5 канал», «Вести», «Euronews», «2 2», «Звезда», «7ТВ».

К особенностям платного телевидения относится большое число телеканалов, которые формируют этот сегмент, и более сложная (по

сравнению с общедоступным телевидением) структура его организации и функционирования. В конце 2009 г. в России вещало около 230 платных телеканалов. Число каналов в сегменте постоянно меняется: появляются новые телеканалы, прекращают свое вещание уже существующие.

Российские телеканалы – во всем их географическом и тематическом многообразии – выступают сегодня одновременно и как основной канал доступа к общеполитической информации, и как важное пространство культурного процесса, и как доминирующая форма проведения / организации досуга. Следует отметить, что в последнее десятилетие именно развлекательная функция телевидения выходит на первый план.

Современные стратегии развития телевидения как индустрии и как средства массовой информации в значительной степени определяются также технологическим прогрессом и цифровой революцией. Как показывает практика стран-первопроходцев в этой сфере – Германии, Финляндии, Швеции, Нидерландов, Норвегии, речь идет не просто об изменении формата сигнала и форм его доставки зрителям. Изменения касаются и стратегий программирования, и бизнес-моделей, и взаимоотношений вещателей со зрителями. В контексте этих трансформаций особое беспокойство испытывают общественные вещатели, которые будут вынуждены конкурировать с коммерческими в цифровой многоканальной среде. Необходимость учитывать интересы и запросы зрителей, которых они все чаще рассматривают как клиентов, заставляет их двигаться по пути создания конкурентоспособных программ.

Важнейшим событием, отразившимся на законодательном климате в индустрии ТВ стран Европейского Союза, стало принятие в ноябре 2007 г. последней редакции широко известной Директивы ЕВ «ТВ без границ» (Директивы о трансграничном вещании). В новой редакции она получила название Директивы об аудиовизуальных медиауслугах (Директива АВМУ – Audiovisual Media Service Directive, AVMSD). С 19 декабря 2009 г. страны – члены ЕС должны были начать окончательное применение этого документа в

национальной практике. Принятие новой редакции Директивы АВМУ напрямую связано с идущими в СМИ процессами конвергенции – слияния различных СМИ на единых технологических платформах и перехода на цифровое вещание. [1]

Два обстоятельства стимулировали принятие нового документа. Во-первых, переход на цифровой способ вещания вызвал ряд структурных изменений в отрасли и принес изменения в работу для коммерческого вещания, особенно в сфере его финансирования. Среди целей изменений – определение условий добросовестной конкуренции в контексте цифрового вещания, оказание коммерческих услуг (реклама, спонсорство, продакт-плейсмент, телешоппинг и т. п.). Во-вторых, Директива АВМУ призвана поддержать идеалы ТВ как общественной службы в условиях нового высоко конкурентного многоканального ТВ, гарантируя условия для сохранения европейской идентичности, прозрачности осуществления редакционной политики.

В новой редакции документа введено понятие аудиовизуальной медиа-услуги, задача которой предоставить населению возможность смотреть программы с целью информирования, развлечения или образования для одновременного просмотра на основании сетки передач (программ) посредством телекоммуникационных сетей. В результате меняется понятие традиционного телевидения. Значительно увеличилось количество технологических платформ, на которых может осуществляться вещание. Теперь это не только эфир, кабель или спутник, но и интернет, мобильная телефония и т. д. ТВ, как подчеркивает Директива, предоставляет линейные АВМУ, в отличие от нелинейных, предоставляемых провайдером по выбору зрителя по индивидуальному запросу, который зритель формулирует сам на основании каталога программ провайдера. Именно это положение открывает перспективы для дальнейшего развития ТВ «по запросу», не имеющего привязки ни к конкретным каналам, ни ко времени вещания. [5]

Переход на цифровое вещание – вызов для российских телекомпаний. Особенно для региональных. При существующих бизнес-моделях им сложно будет функционировать в условиях цифрового вещания, а значит им придется реорганизовывать деятельность самих компаний.

Таким образом, динамика телеиндустрии и телевидения сегодня определяется несколькими актуальными тенденциями, которые можно обозначить как:

- усиление процесса конвергенции СМИ, ведущего к объединению прежде различных массмедиа на общих технологических платформах, формированию мультимедийного контента;

- растущую коммерциализацию программных стратегий, связанных с центральной ролью ТВ в индустрии свободного времени; результатом этого уже сейчас становится усиление конкуренции между общественным ТВ, ориентированным на социально значимые программы, и коммерческим ТВ, предлагающим значительный объем развлекательного, «легкого» телеконтента;

- дальнейшее разделение телеиндустрии на сегменты вещателей и производителей телепрограмм, причем формируется заметный сегмент провайдеров доступа, которые уходят от традиционных программных стратегий и переходят к работе в качестве провайдеров доступа к «базам» программ (кабельные, спутниковые операторы, интернетвещатели) на основе их индивидуального выбора зрителем по «электронным гидам»;

- усиление фрагментации прежде массовой телеаудитории в результате социальных и технологических процессов в обществе, что приводит и к изменению основных бизнес моделей ТВ, основывавшихся на организации доступа массовой аудитории к телерекламе, и к реконцептуализации принципов программирования, и к изменению моделей телесмотрения;

- активное развитие специализированного – нишевого, тематического ТВ, опирающегося на бизнес модель платного доступа к каналам/программам

с возрастающей долей интерактивности, при такой модели зрители получают возможность самостоятельно формировать желаемый контент.

В условиях продолжающейся цифровой революции у российского ТВ появляются новые возможности для социально значимого некоммерческого вещания, создания новых моделей общественного ТВ (например, на базе кабельных или вновь создающихся цифровых эфирных каналов), развития сегмента производства детских, документальных, культурных, просветительских программ.

При этом очевидно и становление новых бизнес моделей, уходящих от опоры на рекламу массовых товаров/услуг и глобальных брендов, основанных на платном доступе к нужному потребителю контенту. Пока еще никто, включая аналитиков зарубежной телеиндустрии, не может дать реалистичных прогнозов деятельности ТВ в условиях фрагментированной аудитории и потери традиционных рекламодателей.

1.3 Региональное телевидение в современном телевизионном пространстве

Региональная телевизионная среда — это совокупность телеканалов, доступных жителям региона. Региональное телевидение — это совокупность региональных телекомпаний, вещающих на город, область, округ.

Современная региональная телевизионная среда России многоканальна, с одной стороны, и неравномерна – с другой. Если еще 10 лет назад, в начале 2000-х годов, жители городов в нашей стране могли принимать от 6 до 9 каналов, то сегодня они могут выбирать из 20 и более телеканалов. В регионах вещают федеральные телеканалы (Первый, Россия 1, НТВ) и крупнейшие коммерческие телесети (СТС, ТНТ, Рен). Но только три федеральных канала имеют возможность смотреть 98% населения. Жителям многих регионов России доступны и небольшие сетевые каналы. Как правило, они имеют тематическую специализацию – музыкальный канал или телеканал, ориентированный на домохозяйек. Однако эфирный прием их не равномерный (канал может приниматься в одной части города, и не приниматься в другой) и не устойчивый. Плохой прием эфирных каналов привел к быстрому развитию в ряде регионов платного (кабельного и спутникового) телевидения, которое предлагает пакеты из 90 каналов и более. [10]

В некоторых малых и средних городах покрытие кабельными операторами оказывается выше, чем охват эфирным вещанием. Иногда встречаются ситуации, когда жителям небольших городов доступно больше каналов, чем жителям мегаполисов, с уверенным приемом эфира. Неравномерность медийной региональной среды ведет к информационному неравенству жителей различных регионов, в результате которого не все россияне получают доступ к той или иной информации.

Именно поэтому первоначально, еще в 2006 году, перспективы перехода России на цифровое вещание были встречены регионами очень позитивно. Они надеялись получить единый широкий пакет телеканалов в

хорошем качестве изображения и звука, а также частоты для собственных региональных вещателей, что могло бы привести к развитию регионального телевидения и обогащению телевизионной региональной среды.

Почти в каждом городе работает несколько местных телекомпаний. Поэтому число региональных телеканалов значительно больше, чем городов в России. По данным TNS, на конец 2010 г., в 29 крупных и средних городах России вещало 198 региональных телеканалов (то есть более шести на город, в среднем). Однако только 15 из них – это самостоятельные каналы «полного дня», обеспечивающие собственным контентом и программированием вещание в течение 12-24 часов в сутки. По данным Национальной ассоциации телерадиовещателей, в России таких каналов более 49 тысяч. [10]

Остальные региональные телеканалы (то есть подавляющее большинство) вещают в партнерстве с общенациональными телесетями и размещают собственный контент в эфире в среднем 1-3 часа в сутки. [9]

Около 45% региональных каналов вещают меньше 1 часа в сутки, ограничивая собственное вещание рекламой и заказными поздравлениями, а все остальное эфирное время ретранслируют контент сетевых партнеров. Еще треть региональных вещателей выходят в эфир от 1 до 3 часов в сутки. Таким образом, почти 80% региональных телеканалов являются, по сути, ретрансляторами контента общенациональных коммерческих телесетей. [9]

Преимущественно «сетевой» характер регионального вещания сложился исторически. Многие региональные вещатели после получения лицензии на вещание не смогли в силу финансовых и кадровых возможностей обеспечить 24-часовое полноценное вещание канала. Выходом показалась ретрансляция крупных сетевых каналов, не имеющих собственных частот в регионах, но желающих увеличить свой охват. Так возникло сетевое партнерство, которое, в ряде случаев, перешло в длительное сотрудничество. Но в большинстве случаев привело к сокращению эфирного времени региональными вещателями и вытеснением из эфира «малых» региональных каналов. Схема вытеснения чаще всего была

такова. Сетевой партнер, заключивший договор с региональным вещателем на право использовать часть времени для трансляции своих программ, постепенно заполнял эфир своим контентом, занимая все праймовое время, а затем вообще все время вещания канала. Это происходило тогда, когда затраты на собственный продукт у регионального вещателя не окупались. При этом сетевой вещатель мог войти в число акционеров юридического лица, владеющего частотой. По истечении срока действия лицензии на вещание у регионального вещателя, его сетевой партнер выкупал долю местного вещателя и становился 100%-акционером владеющего частотой юридического лица. Так за последние годы избавились от части региональных партнеров ТВЦ, ТВ-3, Звезда, Россия 24 (Вести), музыкальные телеканалы. ТНТ и СТС сократили эфирные окна для своих региональных партнеров. Лишившись большей части собственного контента, а также имени (за последние 3 года все местные телекомпании - партнеры России 1, СТС, ТНТ, ТВЦ, России 24 поменяли свои названия. Местные телеканалы теряют свою индивидуальность и зрителя. Ведь аудитория «исчезнувшего» местного телеканала не уходит к другому региональному вещателю, а остается с его сетевым партнером.

По сравнению с 2007 годом число региональных телеканалов сократилось на 30%. А суммарная годовая длительность регионального вещания в среднем на город (по 29 крупным и средним городам базы Cites TNS) сократилась на 40%. [10]

Региональный телеканал нельзя рассматривать отдельно от регионального пространства, в котором он существует. Телевидение уже давно перестало быть только средством массовой коммуникации, а стало активным субъектом со своей собственной позицией, интересами. Успешность телеканала на медийном рынке во многом зависит от его успешности в интеракции с аудиторией - другим субъектом коммуникации. Аудитория, в свою очередь, обращается к ТВ пытаясь реализовать ряд своих потребностей и интересов. Различные каналы, предлагая тот или иной

контент, могут в большей или в меньшей степени соответствовать потребностям и ожиданиям аудитории. Во многом успешность телекомпании зависит от ее востребованности у аудитории.

Кроме того, региональное вещание выполняет информационную функцию и функцию социальной идентификации, помогая жителям городов России соотносить себя и свою жизнь с жизнью своего региона. Только местное телевидение может показать основные события, познакомить с историей и современными проблемами и лицами города, региона. Ни один федеральный канал не поможет телезрителю осознать себя гражданином своего города, понять, чем его регион отличается от многих других, не расскажет о самых близких для него проблемах. Не удивительно, что самыми популярными программами на региональном телевидении являются новостные и социально-политические программы.

1.4 Телевизионный рынок в Красноярском крае. Анализ деятельности телекомпаний ТВК

Каждая из местных телекомпаний считает себя каналом здравого смысла, пытается выдерживать линию своего поведения, выдавать аудитории именно ту информацию, из которой она может составить собственное мнение обо всем происходящем в регионе. [21]

Местное вещание можно кратко охарактеризовать как коммерческое, пользующееся авторитетом у зрителей.

Географическая специфика Красноярского края, охватывающего обширную территорию площадью 2340 тыс. кв. км при плотности населения всего 1,2 человека на кв., существенно усложняет деятельность масс-медиа. [4]

В регионе зарегистрировано более 250 телевизионных средств массовой информации. Из них только 3 имеют своими учредителями органы государственного управления, 8 - государственные органы, 37 - органы местного самоуправления. Коммерческим, общественным и религиозным организациям, физическим лицам и другим негосударственным структурам принадлежат 200 СМИ. [21]

В структуре собственности телекомпаний, преобладающей является негосударственная форма.

Периоды политической нестабильности в регионе пошли на пользу местным СМИ: телевидение окрепло и получило дополнительные стимулы. В нынешнее более спокойное время наблюдается движение вперед в качественном отношении: появляется глубина, осмысление, наблюдательность.

Начиная с 2002 г. наблюдается значительное расслоение рынка. Разрыва между различными по масштабу телекомпаниями усиливается. Компании стремятся ко все большей диверсификации и выходу на новые, более рентабельные рынки в поисках большей устойчивости бизнеса. С

усложнением бизнеса одну из ключевых ролей в конкурентоспособности предприятия играет эффективность менеджмента.

Региональный фактор распространения является главным параметром, определяющим качественные и количественные характеристики регионального телевидения, а также организационные условия его функционирования. Прежде всего, в отличие от федерального телевидения, региональное телевидение обслуживает информационные потребности той аудитории, которая ограничивается пределами данной части страны, а не всей ее территории.

Творческий поиск местных студий телевидения начался с отказа от «глобальных», «всеохватывающих» программ, с создания гибкой модели, учитывающей разнообразие местных особенностей. [21]

Содержательная структура телепрограмм красноярских телестудий в значительной степени зависит от специфических местных условий, включающих в себя исторические, географические, экономические, политические и социокультурные особенности региона, а также от учета демографической особенности конкретной телеаудитории. Неотъемлемой частью телевизионных программ, телевизионного вещания стала реклама.

Развиваются взаимоотношения между центральными и региональными вещателями. Одновременно идет конкурентная борьба за своего зрителя и взаимное сотрудничество. Местные программы служат как бы дополнением центральной, раздвигая панораму жизни за счет более подробного отображения событий и проблем данной местности.

ТВ-рынок Красноярска остается одним из самых высоко конкурентных региональных рынков в стране. На декабрь 2018 года в городе насчитывается 8 местных телеканалов, работающих совместно с сетевыми партнерами или ведущих самостоятельное вещание. С 1 января 2013 года собственное вещание начал телеканал «Енисей», с мая 2014 телеканал «Афонтово» прекратил работать со своим сетевым партнером «Россия 24» и начал круглосуточное самостоятельное вещание. На «самопрограммировании»

находится и 8 телеканал. Программа телеканалов, ведущих самостоятельное вещание, формируется за счет собственных программ и закупного контента – фильмов, сериалов, документального кино. Остальные телеканалы Красноярска работают с сетевыми партнерами. Объем рынка ТВ-рекламы в Красноярске – также один из самых высоких в России.

Телекомпания ТВК начала работать в Красноярске в 1994 году. Тогда состоялся первый выход в эфир телекомпании. Идея о создании собственной телекомпании молодыми журналистами краевого телеканала обсуждалась задолго до первого эфира. Первым сетевым партнером ТВК стал 6 канал. 7 мая 1994 года вышла информационная программа «24 часа» (раннее название Новостей ТВК). Ведущими были Марина Добровольская и Алексей Клешко.

В 1994-1997 годах первое здание телекомпании находилось на улице Боткина. Это было небольшое двухэтажное помещение. В настоящий момент телекомпания находится на улице Копылова.

С 4 сентября 2000 года в эфир выходит программа "Новое утро". Ежедневно с 6:30 ведущие помогают проснуться, зарядиться хорошим настроением и узнать самые свежие новости. На сегодняшний день "Новое утро" является бессменным лидером утреннего телеэфира в Красноярске. В 2003 программа победила в конкурсе «ТЭФИ-Регион», то есть были признаны лучшей утренней региональной программой в России. В 2011 г. телеакадемики вновь отметили программу за лучший телевизионный дизайн.

С 2003 года телекомпания ТВК заключает договор с новым сетевым партнером – федеральным телеканалом «Домашний». С 3 марта 2003 года, на телеканале выходит программа «После Новостей», которая стала визитной карточкой ТВК. Программа выходит в рамках информационного вещания. В ней в течение 15 минут вместе с экспертом в студии обсуждаются наиболее важные темы. За все время существования программы, в эфире побывали и депутаты, и актёры, и певцы, и спортсмены. Первым ведущим стал Алексей

Клешко, а первым его гостем программы был губернатор Красноярского края Александр Хлопонин.

В 2005 году в эфир выходит программа "Большой репортаж". Неоднократный лауреат и победитель всероссийского телевизионного конкурса ТЭФИ-Регион.

В 2008 году на телеканале происходит ребрендинг. Канал кардинально меняет оформление. Теперь логотип ТВК - небольшой маджентовый квадрат, срезанный в верхнем правом углу и небольшой бежевой тенью снизу. В 2010 году логотип ТВК вновь терпит изменения, но уже незначительные. В 2015 году из логотипа ТВК исчез маджентовый квадрат, осталось только надпись ТВК. Сейчас это восьмой по счету логотип ТВК.

В 2011 году "Ночные новости ТВК» меняют формат. Теперь это новости, в которых обсуждают новости. Каждый телезритель посредством СМС может принять участие в формировании или обсуждении новостей. Любая СМС может стать темой для очередного сюжета.

В мае 2013 года, в эфире появляется новая программа "Воскресные новости" — это отдельный продукт "Новостей ТВК". Со своим штатом корреспондентов, операторов, режиссёров, ведущим. Еженедельно в программе не только подводят итоги, анализируют, но и поднимают острые вопросы города. В новом телевизионном сезоне хронометраж программы был увеличен с 30 до 40 минут.

Таким образом, телевидение представляет собой совокупность телевизионных каналов. Телевизионный канал — это поименованная совокупность аудиовизуальных материалов (телевизионных передач), которая транслируется в эфир с определённой периодичностью и в соответствии с предварительно составленным расписанием. Соответственно, телевизионная компания — это организация, основная задача которой, обеспечить работу телевизионного канала.

Далее мы рассмотрим понятие «реинжиниринг» и факторы успеха реинжиниринга.

2 Теоретическая основа предметной области исследования

2.1 Понятие «бизнес-процесс»

С самого начала возникновения управления бизнесом как специальной дисциплины в ней господствовала вертикально-иерархическая (или функциональная) модель, суть которой состоит в представлении бизнеса как совокупности функциональных подразделений (дирекций, управлений, департаментов, отделов). Перед подразделениями ставятся конкретные планы и задачи, после чего на базе отчетов контролируется их исполнение. Такой метод управления широко применяется до сих пор, несмотря на присущие этой модели проблемы. Наиболее острые из них таковы: конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии; непрозрачное использование ресурсов внутри подразделений; перекладывание ответственности; узкие места (проблема «бутылочного горлышка»); неполнота и недостаточная достоверность консолидированной отчетности.

Однако из-за таких факторов, как конкуренция, изменение в законодательстве, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, появилась необходимость в совершенно новых подходах, задача которых увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды.

Ответом на эту потребность явилось возникновение процессного подхода к управлению бизнесом - фактически новой концепции, базирующейся на понятии бизнес-процесса. Бизнес-процесс в стандарте ISO 9001:2000 определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. [26]

Основная мысль заключается в том, что в рамках процессной модели бизнес предлагается рассматривать как совокупность составляющих его бизнес-процессов. А управление бизнесом должно происходить с точки

зрения бизнес-процессов и их составляющих, а не с точки зрения функциональных подразделений.

Одна из классических формулировок бизнес-процесса звучит так: «Бизнес-процесс — это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат» (Майкл Хаммер). Бизнес-процессы точно характеризуют фирму, являются источником всех ее конкурентных преимуществ и определяют ее рыночную специализацию. [26]

Компания в данном случае рассматривается не в виде бюрократической организации, построенной на основах технологических единиц, как в производительной, так и в функциональной сферах деятельности фирмы, а в виде совокупности бизнес-процессов, соотношение между которыми внутри компании не подчиняется принципам бюрократической внутрифирменной иерархии. Это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой применяются один вид ресурса или более, а в результате этой деятельности получается продукт, представляющий ценность для потребителя. То есть бизнес-процесс сам по себе уже предполагает необходимость соотнесения результата и затрат, становясь в силу этого именно экономической единицей организации.

Выделение в рамках фирмы бизнес-процессов базируется на определенных требованиях к таким экономическим единицам организации:

- 1) их можно идентифицировать и провести соответствующие границы: что относится к бизнес-процессу, а что не относится;
- 2) у деятельности должен быть конечный потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами;
- 3) границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе запрос потребителя-клиента;
- 4) важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты.

К ключевым бизнес-процессам в сегодняшних условиях следует в первую очередь отнести процесс исполнения решений руководящих органов предприятия. Решений, связанных с ситуацией, быстро изменяющейся внешней средой предприятия. Также сюда входят процессы, связанные с продажей продукции предприятия, управления закупками, управления платежами кредиторской и дебиторской задолженностью. Объем зафиксированных на время принятия решений оборотных средств обратно пропорционален скорости исполнения этих процессов. Чтобы повысить скорость, нужна прозрачность управления для топ-менеджмента, постоянный контроль исполнительной дисциплины, своевременное обнаружение проблемных ситуаций и их оперативное разрешение. [17]

Структура фирмы, построенной на принципах выделения бизнес-процессов, не является вертикальной иерархией. Это, скорее всего, либо более горизонтальная структура, либо сетевая структура. Поэтому процесс сочетания различных бизнес-процессов в единую организацию — это процесс координации, согласования взаимных интересов, а не административного подчинения.

Приняты два способа внедрения бизнес-процесса: либо разработка его «с чистого листа», либо критическая переработка существующей практики. Первому подходу соответствует английский термин *engineering* (конструирование), второму - *re-engineering* (повторное конструирование, перестройка).

На выделение бизнес-процессов в конкретной компании (фирме) оказывают влияние как объективные факторы (например, производственные мощности, производимые продукты, освоенный рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), так субъективные (например, пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии).

Конструирование (выделение) и перестройка бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджерскую работу за узкие рамки рационального (по сути, инженерного) подхода, создавая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

2.2 Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер). [28]

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

1. Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- почему компания делает то, что она делает?
- почему компания делает это таким способом?
- какой хочет стать компания?

В ходе поиска ответов на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

2. Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

3. Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо увеличить показатели деятельности компании на 10-100%. В таких случаях используются более традиционные методы. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500-1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Компании, находящиеся на грани закрытия в связи с тем, что цены на товары заметно выше или качество не соответствует ожиданиям клиентов или ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2. Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность появления проблем, связанных, например, с новыми конкурентами, изменением требований клиентов или экономического окружения и пр.

3. Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, которые прибегают к активной маркетинговой политике и хотят с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и, в конечном счете, выживаемости предприятия.

Ключевое слово «процесс», как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству. [26]

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения (*vision*) будущей компании. На этом этапе компания иллюстрирует картину того, как должен развиваться бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ бизнеса — проводится исследование функционирования бизнес-процессов компании;

3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. Внедрение проекта нового бизнеса. [26]

Перечисленные этапы могут выполняться не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

2.3 Принципы перепроектирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированные в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удается свести все этапы процесса к работе, отвечать за которую должен одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно).

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т.д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 дол. составили 100 дол. При реинжиниринге чаще всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет устранить излишнюю интеграцию.

8. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению

материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

10. Рационализация связей «компания-заказчик». Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

2.4 Реинжиниринг: условия успеха и факторы риска

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако, экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. С целью выяснения причин неудач и определения условий, необходимых для успеха, проводились исследования, опирающиеся на опросы консультантов из более чем 40 фирм, которые занимаются оказанием услуг по менеджменту, информационным технологиям, реинжинирингу, формулировке стратегий бизнеса, эксплуатации оборудования и пр.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. **Мотивация.** Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Руководство должно понимать, зачем проводится реинжиниринг и верить в его необходимость и эффективность.

2. **Руководство.** Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен быть готов к тому, что возникнут трудности при перестроении компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

3. **Сотрудники.** В команду, работающую над проектом реинжиниринга, необходимо привлекать сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать

свои новые обязанности быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходим время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны принять и освоить новые принципы работы.

Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов, — менеджеры среднего уровня. Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

- «тигры» — молодые карьеристы, которые активно участвуют в проекте по реинжинирингу, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;
- «ослы» — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;
- «акулы» — сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании; они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни компании.

4. Коммуникации. Новые задачи компании следует четко сформулировать, они должны быть понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка — соответствующие методики и

инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

На формирование некоторые из этих факторов, например, стиль отношений в коллективе, может уйти продолжительное время, поэтому работу над созданием необходимо начинать заблаговременно.

Таким образом, реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер). [28]

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Задачи реинжиниринга заключаются в освоении новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и, в конечном счете, выживаемости предприятия.

В следующей главе мы рассмотрим один из бизнес-процессов телевизионной компании, проанализируем его эффективность, кроме того, будут предложены рекомендации для повышения эффективности бизнес-процесса.

3 Научно-исследовательская часть

3.1 Выявление бизнес-процесса, который нуждается в проведении реинжиниринга

Основными задачами функционирования региональных телевизионных компаний, по сути, является, создание телевизионного контента, его трансляция, продажа рекламных возможностей. Каждая из этих задач представляет собой целый комплекс, содержащий в своем составе другие бизнес-процессы, который проходит в несколько этапов.

Цель проведения обследования телевизионной компании – выявить бизнес-процесс в работе, который нуждается в проведении реинжиниринга.

Далее рассмотрим подробнее ключевые бизнес-процессы объекта через их описание на основе классификации бизнес-процессов организации РСФ АРЭС, представленное в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация бизнес-процессов телевизионной компании

Группа процессов	Процесс	Ответственный исполнитель
Основные бизнес-процесс		
Разработка телевизионных продуктов	Определение требований развития продукта	Директор информационного-вещания
	Согласование продуктовой концепции с бизнес-стратегией	Директор информационного-вещания
	Проектирование, изготовление и оценка продукта	Директор информационного-вещания / Продюсер
	Тестирование на рынке новых и обновленных продуктов	Продюсер
	Подготовка к производству	Продюсер

Маркетинг и продажа телевизионного продукта	Разработка стратегии ценообразования	Исполнительный директор / Директор отдела продаж
	Разработка прогноза продаж	Директор отдела продаж
	Установление целей и показателей по продажам	Директор отдела продаж
	Управление рекламной деятельностью	Директор отдела маркетинга / Генеральный продюсер
	Разработка и управление стратегией упаковки	Генеральный продюсер/ директор отдела маркетинга / главный дизайнер
	Управление продажами	Директор отдела продаж
	Управление менеджерами по продажам	Директор отдела продаж
Вспомогательные бизнес-процессы		
Развитие и управление человеческим капиталом	Стратегическое управление человеческими ресурсами: разработка политики и планирование	Исполнительный директор / Директор по персоналу
	Управление и консультирование сотрудников	Директор по персоналу
	Подбор персонала	Директор по персоналу / Директора отделов
	Управление взаимоотношениями между сотрудниками	Директор по персоналу
	Вознаграждение и удержание с сотрудников	Финансовый директор
Управление информационными технологиями	Управление корпоративной информацией	Технический директор
	Развитие и поддержка функционирования ИТ-приложений	Технический директор
	Внедрение ИТ-приложений	Технический директор

Управление финансовыми ресурсами	Планирование и управление финансами	Исполнительный директор / Финансовый директор
	Учет доходов	Финансовый директор
	Ведение общего учета и отчетности	Финансовый директор / Главный бухгалтер
	Бухгалтерский учет основных средств	Главный бухгалтер
	Начисление заработной платы	Финансовый директор
	Управление кредиторской задолженностью и возмещению расходов	Финансовый директор
Бизнес-процессы управления		
Разработка стратегии телевизионной компании	Определение бизнес-концепции и долгосрочного видения	Генеральный директор
	Разработка бизнес-стратегии	Генеральный директор / исполнительный директор
	Управление стратегическими инициативами	Исполнительный директор

Одним из ключевых бизнес-процессов является разработка телевизионного продукта.

Рассмотрим его подробнее на примере создания одного из телевизионных продуктов - Новостного выпуска. Для этого выполним описание процесса с помощью диаграммы IDEF0. За основу работы возьмем обработку лишь одной новости из выпуска.

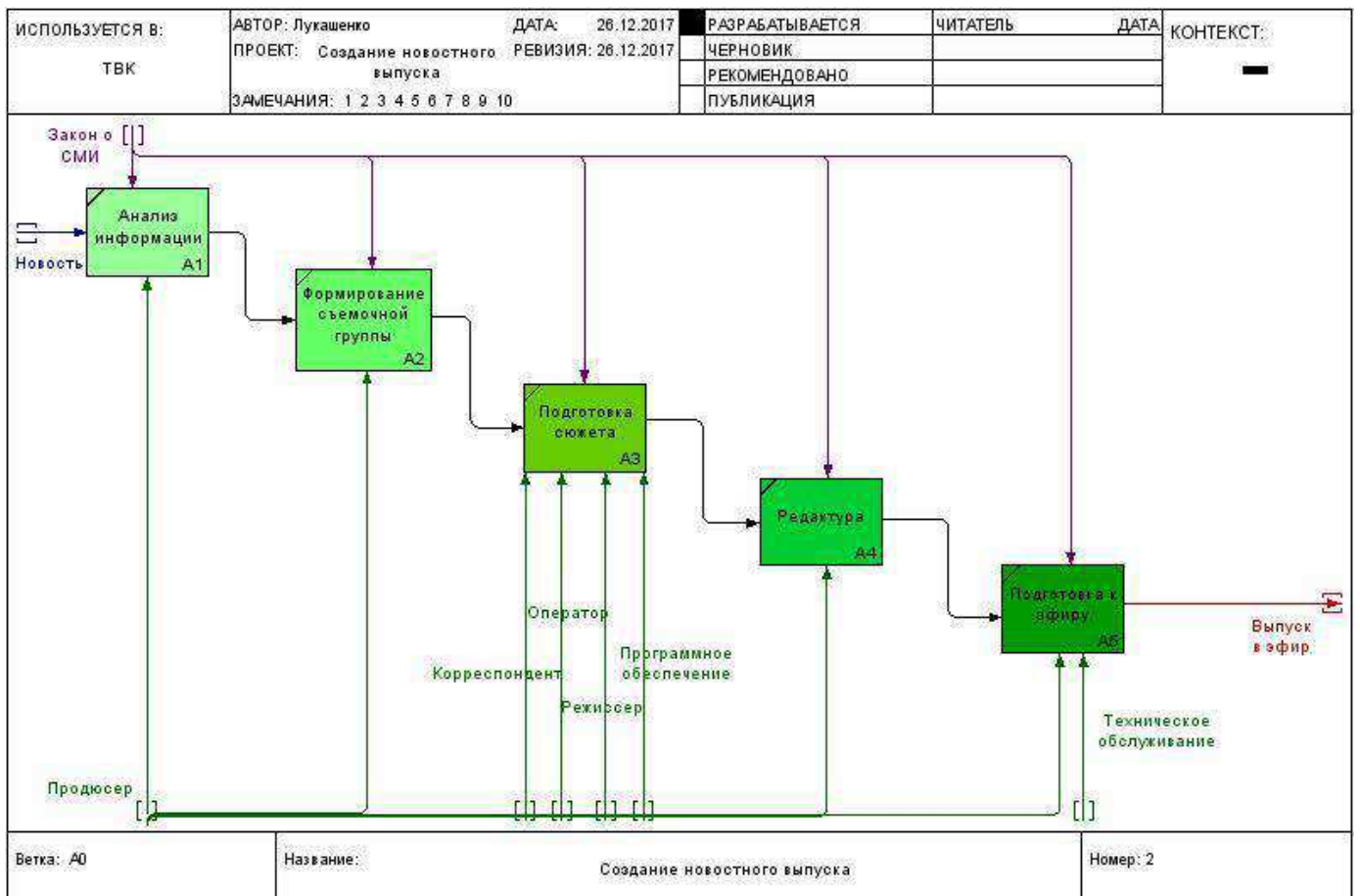


Рисунок 1 - Диаграммы IDEF0

Название бизнес-процесса – Разработка телевизионного продукта на примере создания Новостного выпуска. Ответственными за этот процесс являются Директор новостей и Продюсер.

Далее рассмотрим более подробное описание бизнес-процесса создание Новостного выпуска.

0 ЭТАП – появление информации (данных). Это может быть пресс-релиз о каком-либо событии, который поступил на редакционную почту, или, например, данные с информационного сайта, или звонок от человека, который стал свидетелем какого-либо события. Информацию получает корреспондент. Он же вносит информацию в базу данных, фиксируя там определенные параметры.

I ЭТАП – обработка информации. Информация поступает продюсеру. Информация подвергается оценке на достоверность и возможность попадания в новостной выпуск.

II ЭТАП – формирование съемочной группы. Продюсер определяет, кто именно будет работать над материалом (корреспондент и оператор) и выдает им задание.

III ЭТАП – съемочная группа осуществляет сбор всей необходимой дополнительной информации. Автор осуществляет написание текста для телевизионного продукта в информационном ресурсе, руководствуясь законом о СМИ. После автор передает готовый материал продюсеру для редакционных действий.

IV ЭТАП – продюсер проверяет материал. Если материал нуждается в доработке, он возвращается корреспонденту. Если нет, он переходит на следующий этап.

V ЭТАП – видеомонтаж телевизионного продукта. Режиссер совместно с корреспондентов осуществляет монтаж. Когда видеофайл готов, он помещается в информационный ресурс.

VI ЭТАП – продюсер проверяет телевизионный продукт. Если продукт нуждается в доработке, он возвращается на монтаж. Если нет, данный телевизионный продукт можно считать готовым к выходу в эфир.

Для данного процесса характерны:

1. Высокие затраты:
 - человеческие: ежедневно в данном бизнес-процессе участвуют до 80% сотрудников, которые работают в отделе информационного вещания.
 - финансовые: большое количество вовлеченных в процесс людей увеличивают расходы на зарплатный фонд.
2. Стратегическая важность процесса для телевизионной компании.
3. Высокие риски влияния человеческого фактора.

4. Регулярность выполнения процесса: именно этот этап бизнес-процесса Разработка телевизионного продукта является основным и выполняется ежедневно несколько раз.

Все обозначенные причины являются основанием для проведения оптимизации данного бизнес-процесса.

Основные характеристики рассматриваемого бизнес-процесса, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристики бизнес-процесса

Характеристики процесса	Описание
Цель процесса	Внесение изменения в процесс Разработки телевизионного продукта для экономии трудовых ресурсов
Владелец процесса	Отдел информационного вещания
Границы процесса	Иницилирующее событие: поступление информации Завершающее событие: выход телевизионного продукта в эфир.
Последовательность операций процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обработка информации 2. Формирование съемочной группы 3. Подготовка телевизионного продукта 4. Редактура 5. Монтаж 6. Утверждение материала. Выход в эфир.
Участники процесса	Продюсер, корреспондент, оператор, режиссер.
Входящая информация	Данные поступают в произвольной форме
Исходящая информация	Телевизионной продукт в эфире телекомпании
Поставщики информации	Рядовые жители, сотрудники пресс-служб различных ведомств
Потребители информации	Телезрители, пользователи интернета
Ресурсы процесса (материальные, информационные)	Информационный ресурс для создания новостного продукта,

Для более детального анализа построим модель исследуемого бизнес-процесса «как есть» в нотации eEPC и BPMN. Они представлены на рисунках 2,3.

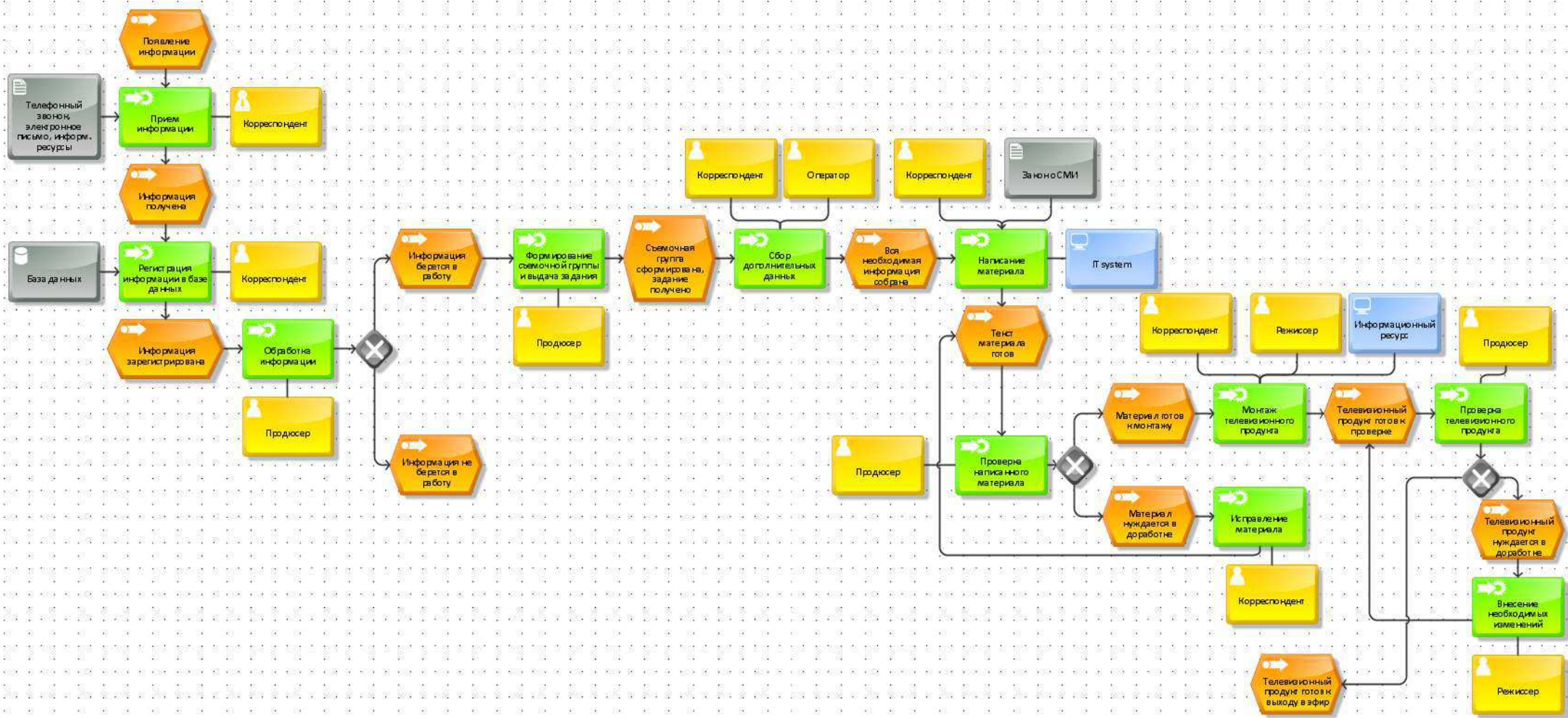


Рисунок 2- Процессно-событийная модель исследуемого процесса в нотации eEPC

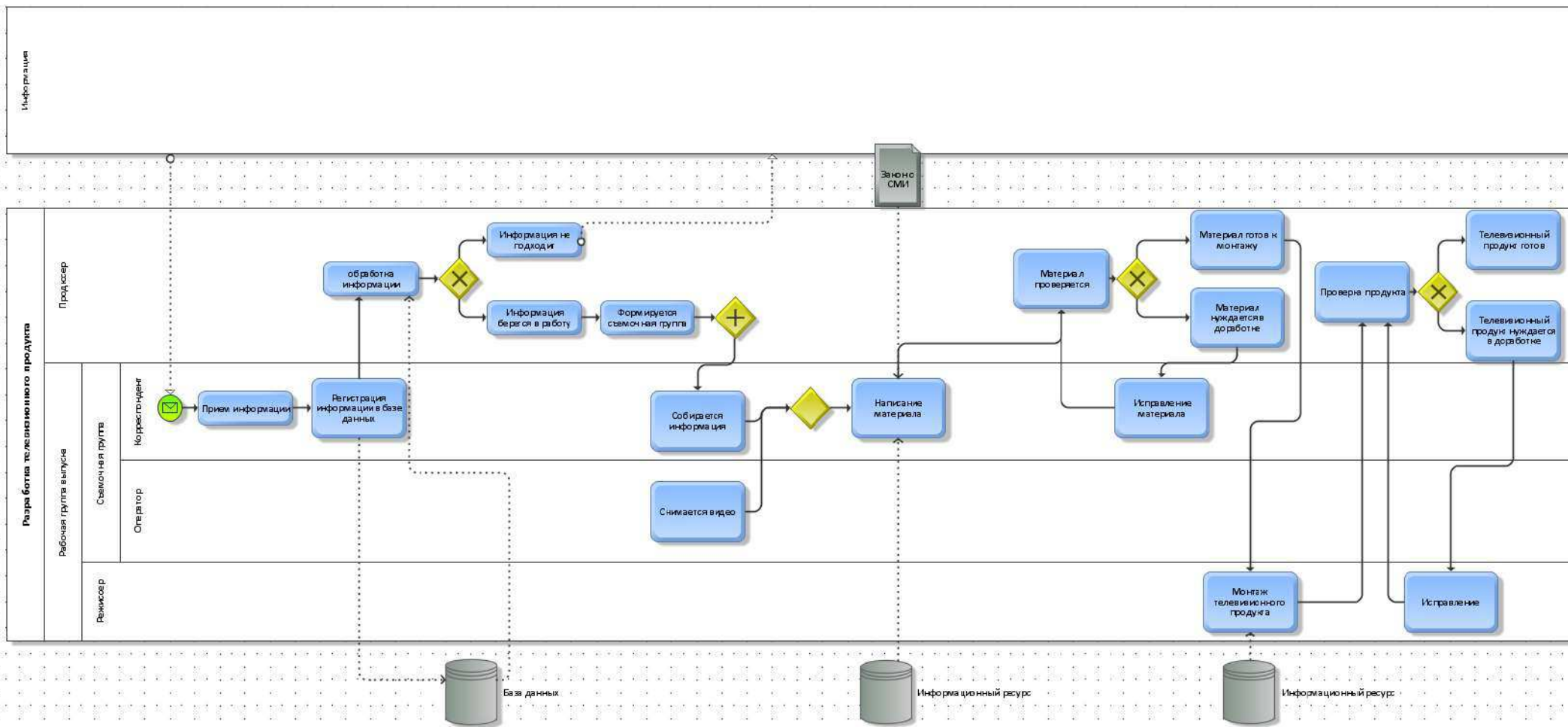


Рисунок 3 – Диаграмма исследуемого бизнес-процесса в нотации BPMN

Построенные модели рассматриваемого бизнес-процесса в двух нотациях позволяют взглянуть на процесс с разных сторон.

Модель процесса в нотации eEPC позволяет проследить события, которые управляют развитием процесса, участников процесса, используемые ресурсы. Она детально и подробно раскрывает весь процесс.

В свою очередь, модель в нотации BPMN помогает отразить взаимодействие участников процесса в ходе его реализации, что отсутствует в модели этого же процесса, построенной в нотации eEPC. Она также легка в использовании, но при ее построении возникали сложности.

3.2 Анализ и диагностика бизнес-процесса «Создание телевизионного продукта» на примере телеканала ТВК

Далее рассмотрим подробнее ключевые бизнес-процессы объекта через их описание на основе классификации бизнес-процессов организации РСФ АРГС, представленное в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация бизнес-процессов телевизионной компании

Группа процессов	Процесс	Влияние на эффективность
Основные бизнес-процесс		
Разработка телевизионных продуктов	Определение требований развития продукта	Высокое влияние. От данного процесса зависит качество продукта
	Согласование продуктовой концепции с бизнес-стратегией	Среднее влияние. В краткосрочной перспективе влияние этого процесса не так заметно
	Проектирование, изготовление и оценка продукта	Высокое влияние. Данный процесс напрямую влияет на качество продукта
	Тестирование на рынке новых и обновленных продуктов	Среднее влияние. В стандартном режиме работы не так часто используется.
	Подготовка к производству и производство телевизионного продукта	Высокое влияние. От этого процесса так же зависит качество продукта.
	Разработка стратегии ценообразования	Высокое влияние. От этого процесса зависит прибыль компании.
	Разработка прогноза продаж	Среднее влияние. Процесс носит неточный характер.

Маркетинг и продажа телевизионного продукта	Установление целей и показателей по продажам	Высокое влияние. Процесс дает прогноз по продажам. Влияет на прибыль компании.
	Управление рекламной деятельностью	Высокое влияние. От этого зависит восприятие и продвижение компании
	Разработка и управление стратегией упаковки	Среднее влияние. В стандартном режиме работы используется не так часто.
	Управление продажами	Высокое влияние. От процесса зависит прибыль компании
	Управление менеджерами по продажам	Высокое влияние. От процесса зависит прибыль компании
Вспомогательные бизнес-процессы		
Развитие и управление человеческим капиталом	Стратегическое управление человеческими ресурсами: разработка политики и планирование	Смешанное влияние. Большое значение имеет в долгосрочной перспективе.
	Управление и консультирование сотрудников	Высокое влияние. От процесса зависит работа коллектива
	Подбор персонала	Среднее влияние. Процесс используется по мере необходимости.
	Управление взаимоотношениями между сотрудниками	Высокое влияние. От процесса зависит работоспособность и обстановка в коллективе
	Вознаграждение и удержание с сотрудников	Среднее влияние. Процесс применяется по мере необходимости
Управление	Управление корпоративной информацией	Низкое влияние. Слабо влияет на качество продукта

информационными технологиями	Развитие и поддержка функционирования ИТ-приложений	Высокое влияние. От процесса зависит внутренняя работа и создание конечного продукта
	Внедрение ИТ-приложений	Среднее влияние. Не используется ежедневно
Управление финансовыми ресурсами	Планирование и управление финансами	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
	Учет доходов	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
	Ведение общего учета и отчетности	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
	Бухгалтерский учет основных средств	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
	Начисление заработной платы	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
	Управление кредиторской задолженностью и возмещению расходов	Высокое влияние. От этого процесса зависят доходы компании
Бизнес-процессы управления		
Разработка стратегии телевизионной компании	Определение бизнес-концепции и долгосрочного видения	Имеет высокое влияние в долгосрочной перспективе
	Разработка бизнес-стратегии	Имеет высокое влияние в долгосрочной перспективе
	Управление стратегическими инициативами	Имеет высокое влияние в долгосрочной перспективе

Далее рассмотрим показатели группы бизнес-процессов «Разработка телевизионных продуктов» (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели ключевых процессов

Название процесса	Наименование показателя	Категория показателя
Определение требований развития продукта	Количество внутренних документов, регламентирующих требования к продукту	Показатель качества
Согласование продуктовой концепции с бизнес-стратегией	Количество выпущенного материала, соответствующего требованиям бизнес-стратегии	Показатель качества
Тестирование на рынке новых и обновленных продуктов	Рейтинги, позволяющие понять востребованность на рынке новых и обновленных продуктов	Технический показатель
Подготовка к производству и производство телевизионного продукта	Количество телевизионного материала, подготовленного к производству и выпущенного в эфир	Технический показатель

Анализ бизнес-процессов произведен методом «Анализ трендов». За основу возьмем период времени в 6 месяцев. Критерии, по которым проводится анализ: количество произведенного телевизионного продукта и рейтинг просмотра телеканала.

Результаты анализа представлены на рисунке 4.

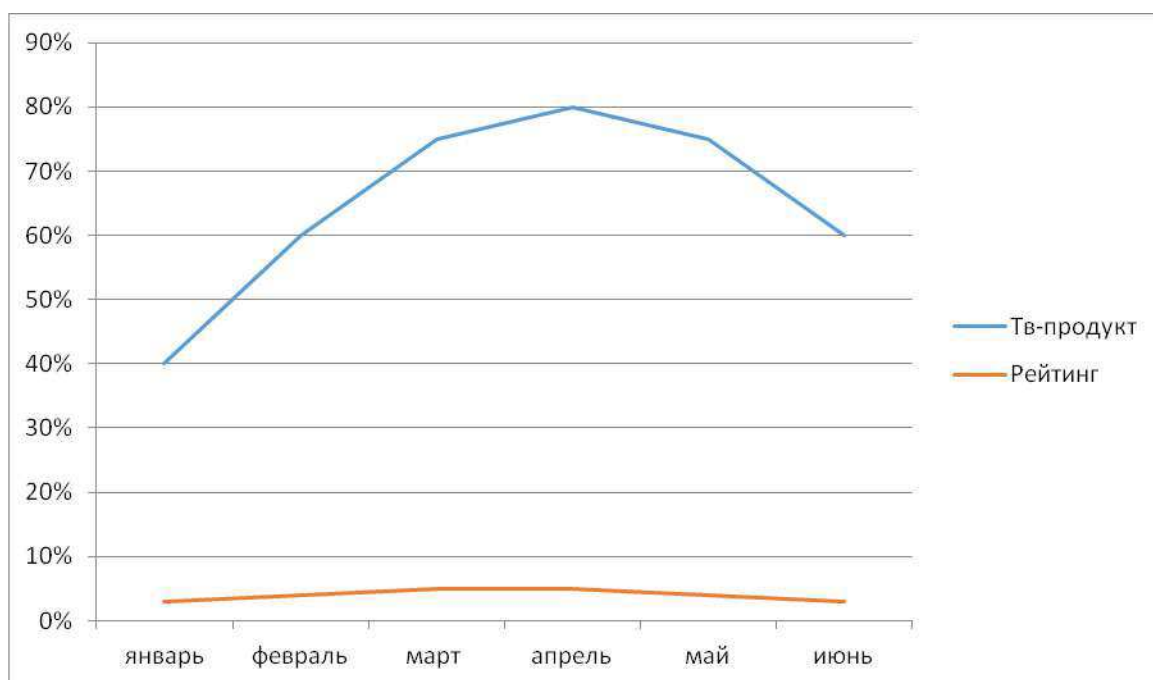


Рисунок 4 – Анализ трендов

В таблице 4 приведен предварительный анализ процессов с помощью инструмента «ранжирование процессов на основе субъективной оценки» для выбора процессов/процесса с целью их последующего изучения и оптимизации.

Таблица 4 – Характеристика процессов

Название процесса	Сильные стороны	Слабые стороны	Важность процесса
1. Производство телевизионного продукта	Четкий, известный всем механизм работы	Время на производство. Несоответствие качеству	Важный процесс
2. Тестирование новых продуктов	В случае положительного результата теста, рост рейтингов, развитие продукта, творческая реализация сотрудников	Непредсказуемость результата. Не всегда потраченные ресурсы соответствуют результату	Средний уровень значимости
3. Определение требований развития	Наличие критериев качества	Не учтены все критерии. Возможны	Важный процесс

продукта	продукта	исключения, которые не получатся подогнать под критерии	не под
----------	----------	---	--------

Далее, на основании таблицы 4, было проведено ранжирование процессов. Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 4 – Ранжирование процессов отдела информатизации

Важность процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	1	-	-
Важный процесс		2	3
Второстепенный процесс	-	-	-

Таким образом, в результате данной работы было составлено описание ключевых бизнес-процессов телевизионной компании, и выявлено, что основную роль в работе отдела играют три основных бизнес-процесса.

Для возможностей оценки процесса используем предложенную в ГОСТе Р ИСО/МЭК 15504-2–2009 схему оценки с атрибутами для каждого уровня.

В соответствии, с уровнями возможности, исследуемый бизнес-процесс находится на 3 уровне «Установленный процесс». Описанный выше управляемый процесс на данном уровне осуществляется с использованием определенного процесса, который способен достичь выходов этого процесса. Результаты оценки уровня возможностей процесса, представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка уровня возможностей

Название уровня	Название атрибута	Название характеристики атрибута	Обоснование наличия характеристики

Название уровня	Название атрибута	Название характеристики атрибута	Обоснование наличия характеристики
Установленный процесс	АП 3.1. Атрибут определения процесса	Определен стандартный процесс, в том числе соответствующее руководство по привязке, описывающий основные элементы, которые должны быть включены в определенный процесс	В рамках общего бизнес-процесса, включены ряд стандартных процессов более низкого уровня возможностей
		Определены последовательность и взаимодействие стандартного процесса с другими процессами	Последовательность: сбор информации – анализ – формирование съемочных групп – работа над новостным материалом – выпуск в эфир
		Идентифицированы как часть стандартного процесса компетентности и роли, необходимые для осуществления процесса	Все роли и компетенции необходимые для стандартных процессов идентифицированы в рамках внутреннего регламента
		Идентифицированы как часть стандартного процесса инфраструктура и рабочая среда, необходимые для осуществления процесса	Необходимые ИС для осуществления процесса и рабочая среда обозначены внутренним регламентом процесса
		Определены соответствующие методы для проведения мониторинга эффективности и применимости процесса	Разработаны критерии для оценки процесса и ведётся мониторинг результатов
Установленный процесс	АП 3.2 Атрибут развертывания процесса	Необходимые для осуществления определенного процесса роли, ответственности и полномочия установлены и сообщены исполнителям	Все полномочия и ответственность зафиксированы в должностных инструкциях
		Персонал, осуществляющий определенный процесс,	Все специалисты, включенные в данный

Название уровня	Название атрибута	Название характеристики атрибута	Обоснование наличия характеристики
		компетентен на основании соответствующего образования, обучения и опыта	процесс, имеют высшее образование
		Необходимые для осуществления определенного процесса ресурсы и информация доступны, выделены и используются	Все необходимые ресурсы и информация предоставлены (документы, дополнительные ИС)
		Необходимые для осуществления определенного процесса инфраструктура и рабочая среда доступны, управляемы и сопровождаемы	Процесс выполняется в отделе, поэтому рабочая среда полностью доступна, а необходимые дополнительные ИС, сопровождаются сотрудниками из других отделов

Для осуществления исследуемого бизнес-процесса используются документы, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Каталог документов

Номер формы	Название документа
Ф1	Закон РФ от 27 декабря 1991 г. N 2124-I "О средствах массовой информации"
Ф2	Устав региональной компании
Ф3	Порядок организации и оформления новостных материалов
Ф4	Положение отдела информации и должностные инструкции сотрудников отдела

Выполним SWOT-анализ бизнес-процесса «Разработка телевизионного продукта» на примере процесса «Создание новостного выпуска».

Матрица угроз представляет собой квадрат, разделенный на четыре части, где по горизонтали слева направо снижается вероятность возникновения угрозы, а по вертикали снизу вверх возрастают последствия угроз.

На рисунке 5 представлена матрица угроз рассматриваемого процесса.

Вероятность реализации угроз

		Высокая	Низкая
Последствия угроз	Тяжелые	Не возможность создания новостного выпуска из-за неправильного распределения ресурсов	Не возможность создания новостного выпуска по техническим причинам
	Легкие	Создание новостного выпуска с ошибочной информацией	Создание новостного выпуска с опозданием

Рисунок 5 – Матрица угроз

Далее перейдем к составлению матрицы возможностей. Она состоит так же из квадрантов. В левом верхнем углу находятся наиболее перспективные возможности, в правом нижнем углу находятся возможности с наименьшей перспективой и даже не рассматриваются, и оставшиеся два квадрата содержат те возможности, которые так же требуется проанализировать, в виду того, что со временем может измениться их привлекательность и вероятность успеха.

На рисунке 6 представлена матрица возможностей для нашего процесса.

Матрица SWOT-анализа необходима для сопоставления возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон. В левом верхнем углу находятся возможности, которые относятся к сильным сторонам и требуют глубокой проработки. Правый верхний угол содержит угрозы, которые необходимо устранять с помощью сильных сторон организации. Правый нижний угол

отмечает слабые стороны и объекты повышенной угрозы. Левый же нижний угол содержит информацию о том, где необходимо с помощью имеющихся возможностей избежать приближающиеся трудности. Матрица SWOT-анализа расположена на рисунке 7.

		Вероятность успеха	
		Высокая	Низкая
Привлекательность	Высокая	Повышение качества новостного выпуска	Рост количества просмотров новостного выпуска
	Низкая	Появление новых продуктов	Сотрудничество с другими редакциями

Рисунок 6 – Матрица возможностей

		Возможности	Угрозы
		Сильные стороны	Слабые стороны
Сильные стороны		Повышение качества новостного продукта	Низкие темпы развития
		Отсутствие автоматизации сбора информации	Низкая квалификация сотрудников

Рисунок 7 – Матрица SWOT-анализа

Выполним анализ проблем процесса «Создания новостного выпуска».

Для данного процесса характерны:

1. Высокие затраты:

- человеческие: ежедневно в данном бизнес-процессе участвуют до 80% сотрудников, которые работают в отделе информационного вещания.

- финансовые: большое количество вовлеченных в процесс людей увеличивают расходы на зарплатный фонд.

2. Стратегическая важность процесса для телевизионной компании.

3. Высокие риски влияния человеческого фактора.

4. Регулярность выполнения процесса: именно этот этап бизнес-процесса Разработка телевизионного продукта является основным и выполняется ежедневно несколько раз.

Все обозначенные причины являются основанием для проведения оптимизации данного бизнес-процесса.

По результатам анализа заполним таблицу.

Таблица 8 – Анализ проблем процесса

Название подпроцесса (функции)	Проблема	Место возникновения проблемы	Причина проблемы	Негативные последствия
Сбор информации, внесение в базу данных	Затратный по времени подпроцесс. Внесение информации в «ручном режиме». Возможны ошибки	Корреспондент (в момент прием информации), корреспондент на стадии переноса информации в базу	Не автоматизированный процесс	Некорректная информация для дальнейшей обработки. Ошибочное вынесение данных в базу
Анализ информации	Затратный по времени подпроцесс. Ошибки при недостатке данных	Продюсер в момент обработки информации	Не автоматизированный процесс	Затянутый по времени и трудоемкий процесс. Ошибочное принятие решения

3. Проведем визуальный анализ графических схем процесса. Результаты анализа представлены в таблице. По результатам анализа можно сделать вывод, что в процессе нет недостающих входов, исполнителей излишних, дублируемых или недостающих функций.

Таблица 9 – Процедура мониторинга уровня развития бизнес-процесса

Название этапа процесса	Наименование операции	Входной документ	Описание	Исполнитель	Продолжительность	Выходной документ	Переход к операции
1 Сбор информации	1.1 сбор и обработка информации	Телефонный звонок, электронное письмо, устное сообщение	Прием информации, сбор дополнительных данных	Корреспондент	30 мин.	-	1.2
	1.2 внесение информации в базу, передача продюсеру	-	Заполнение базы данных	Корреспондент	10 мин.	Заполненное поле в базе данных	2.1
2 Анализ информации	2.1. анализ полученной информации	База данных	Производится анализ информации, принимается решение, стоит ли заниматься разработкой этих данных	Продюсер	1 час	-	3.1
3 Распределение тем и постановка задач	3.1 формирование съемочных	-	Формирование съемочных групп, постановка	Продюсер	30 минут	Техническое задание	4.1

	групп		задач				
4 Работа над новостным материалом	4.1 сбор необходимых аудио- и видеоданных	Техническое задание	Подготовка новостного материала	Корреспондент Оператор Режиссер	4-5 часов	Видеоматериал	4.2
	4.2 согласование редактора	Видеоматериал	Проверка	Продюсер	10 мин.	Проверенный видеоматериал	5.1
5 Выпуск в эфир	5.1 Выпуск в эфир	Готовый новостной материал	Выход в эфире	Продюсер Режиссер Ведущий	30 мин.	Новостной выпуск	

3.3 Реинжиниринг бизнес-процесса

Оптимизация процесса предполагается за счет внедрения нового инструмента работы (Информационной системы, ИС), который позволит сократить количество операций и количество сотрудников, задействованных в процессе внесения информации в базу данных. Предполагается, что информационная система автоматически будет обрабатывать поступающие данные и вносить их в базу данных. Инструмент будет оснащен системой искусственного интеллекта, что позволит принимать входящие звонки и обрабатывать их. Кроме того, информационная система должна быть синхронизирована с редакционной почтой. Система будет обрабатывать входящие письма и при необходимости формировать автоматизированные запросы. Эта же система будет иметь доступ к сайтам информагентств и будет отслеживать появление там данных по заранее заданным параметрам. Это позволит сократить трудовой и временной ресурсы на выполнение данной операции, и увеличит время на принятия решений, что в конечном итоге может положительным образом отразиться на качестве контента.

За счет внедрения нового информационного ресурса весь первоначальный этап работы будет выполняться автоматически. Это наглядно представлено на построенных моделях потоков работ на основе сетей Петри. Рисунки 8,9.

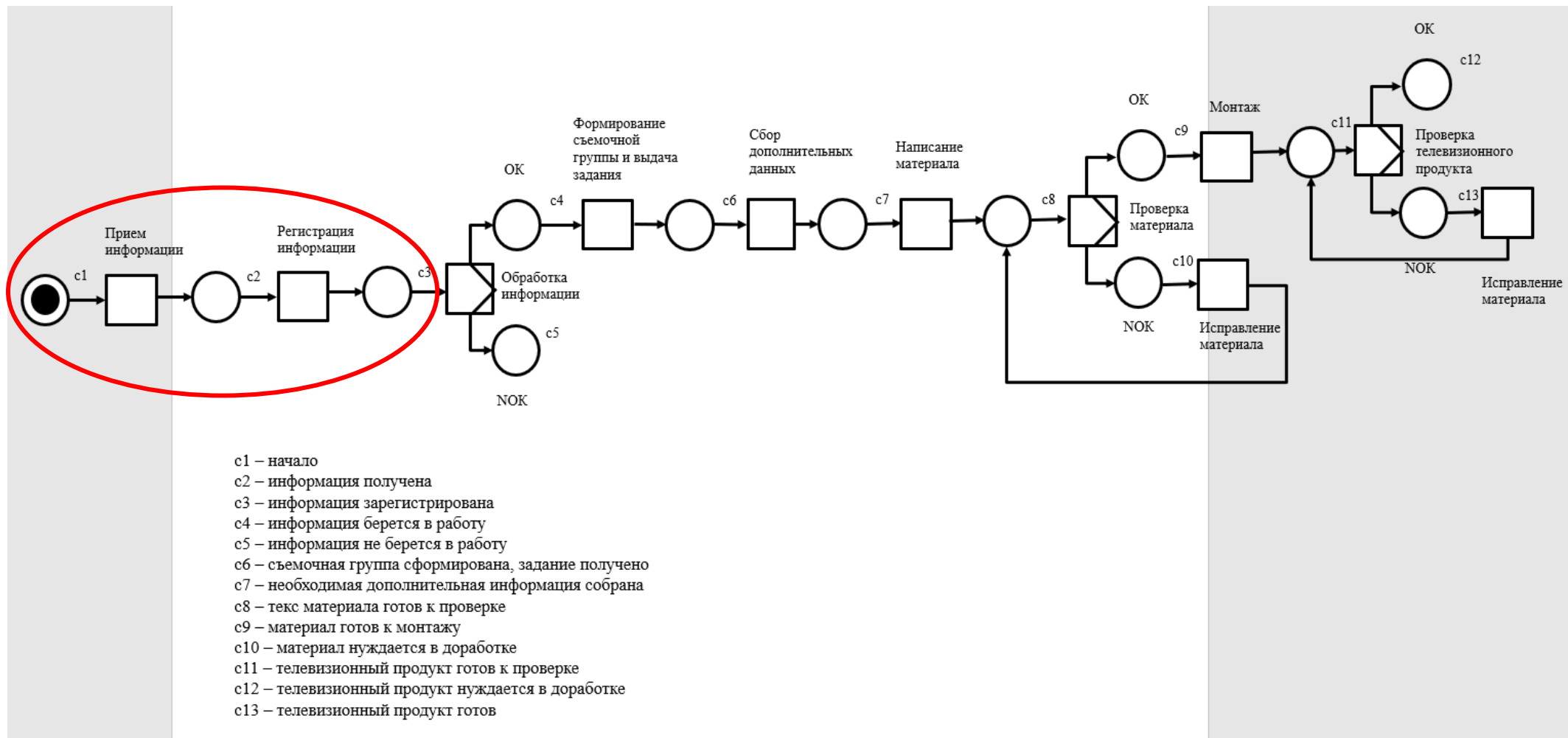


Рисунок 8 – Исходный процесс (модель потоков работ на основе сетей Петри)

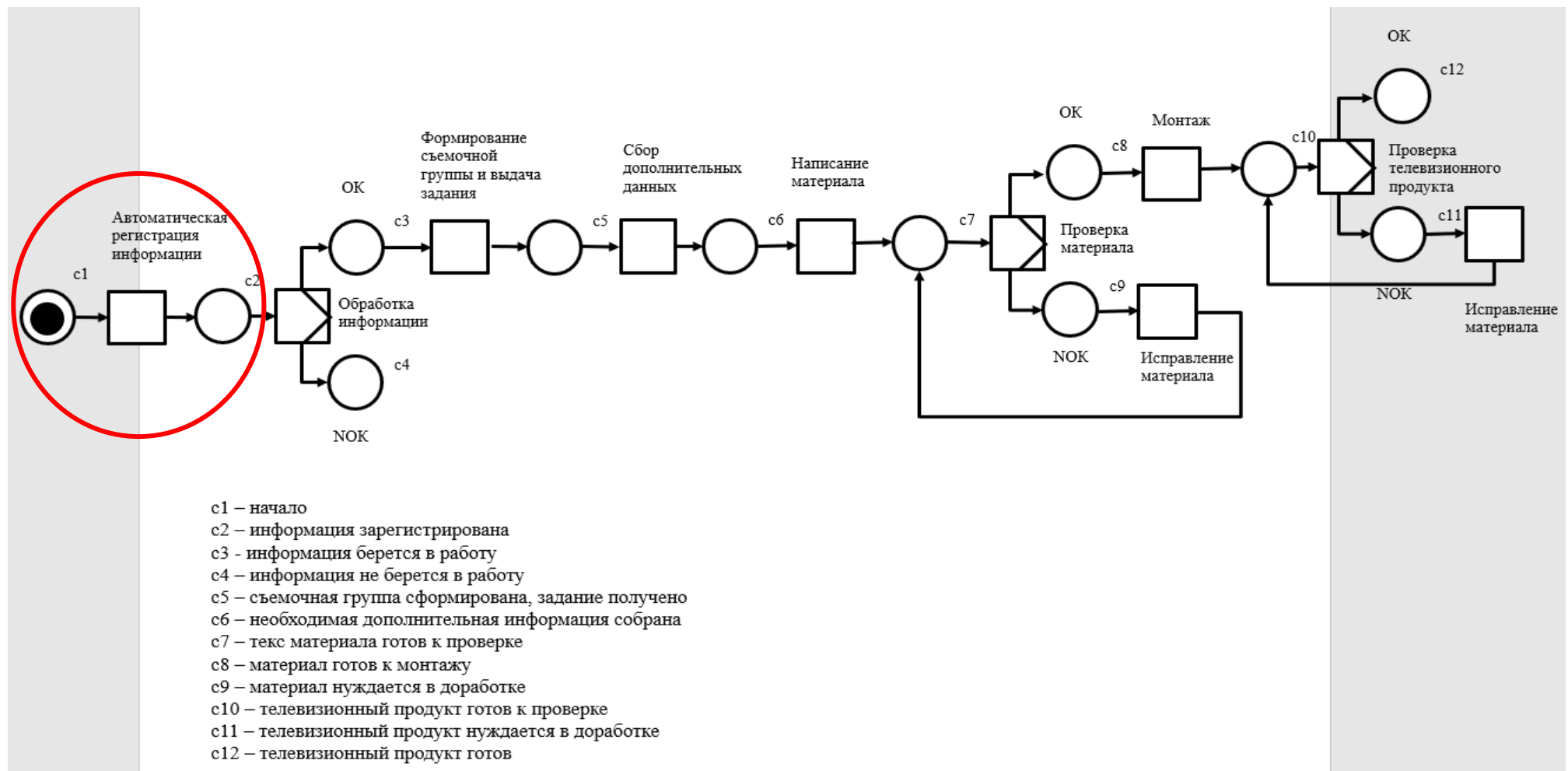


Рисунок 9 – Оптимизированный процесс (модель потоков работ на основе сетей Петри)

Рассмотрим подробнее предлагаемую оптимизацию, представленную на рисунке 9 в сравнении с предыдущей вариантом на рисунке 8. Сократилось количество состояний и действий: с2 – информация получена и с3 – информация зарегистрирована после оптимизации выполняются автоматически. Информация автоматически регистрируется и сразу попадает в обработку. Это стало возможным благодаря автоматической регистрации информации в базе данных.

Таким образом, можно сделать вывод, что за счет внедрения в процесс ИС происходит ускорение процесса, сокращены трудозатраты, ресурсы и количество сотрудников участвующих в процессе.

Внедрение ИС позволяет скорректировать сам бизнес-процесс, так как задачи выполняются быстрее. Сотрудники могут обрабатывать большие объемы информации за свое рабочее время, что можно использовать или для уменьшения затрат на персонал или для быстрого развития при неизменности количества сотрудников, занятых обработкой информации. Это однозначно позволяет судить о высокой роли оптимизации бизнес-процессов в повышении эффективности телевизионной компании.

4 Публикационная активность по предметной области магистерской диссертации

Выпускная квалификационная работа магистра – это магистерская диссертация. Как любая диссертация, магистерская диссертация – научно-исследовательская работа, следовательно, требует публикаций в журналах.

Для магистрантов написание научных статей является частью образовательного процесса, подготовка и издание статей, во-первых, учит основам проведения научного исследования, во-вторых, является одной из форм обучения, помогающей усвоить материал, который обрабатывал студент во время написания статьи.

Публикации делают, как правило для того, чтобы показать научному сообществу свои достижения. Любая публикация – способ рассказать коллегам о своих результатах и получить независимую оценку своей работы.

В 2018-2019 учебном году магистрантом было опубликовано 3 статьи по теме магистерского исследования.

1) Первая статья «Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание» опубликована в рамках X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» – 2018.

Выходные данные статьи:

Лукашенко Е.Н., Александрова Г.В., Ежеманская С.Н. Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание // Материалы X Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018005261> (дата обращения 17.04.2019).

Статья опубликована в журнале Международный студенческий научный вестник. Выходные данные:

Лукашенко Е.Н. Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание / Лукашенко Е.Н., Александрова Г.В., Ежеманская С.Н. // Международный студенческий научный вестник. – 2018. - №4. – С. 930-933

В статье Рассмотрен актуальнейший вопрос цифровизации эфирного телевизионного вещания в Российской Федерации. Обозначены нормативные основания перехода на цифровое вещание, а также описаны ключевые мероприятия перехода и текущие состояние рынка цифровых телевизионных услуг в Российской Федерации. В статье рассмотрены проблемы перехода на цифровое вещание, с которыми сталкиваются телевизионные компании, работающие в различных субъектах Российской Федерации. Представлена инициатива государства в рамках программы перехода на цифровое вещание по вводу обязательных общедоступных телеканалов в региональных субъектах страны на так называемой «21-й кнопке». Раскрыты условия управления региональными телекомпаниями, которые позволят в максимальной степени использовать имеющиеся ресурсы телекомпаний в период перехода на цифровое вещание для эффективной работы телевидения.

В приложениях А и Б представлены скриншоты статей.

2) Вторая статья «Переход на «Эффективный контракт» в Сибирском Федеральном Университете»

Выходные данные статьи:

Александрова Г.В. Переход на «Эффективный контракт» в Сибирском Федеральном Университете / Александрова Г.В., Ежеманская С.Н., Лукашенко Е.Н. // Международный студенческий научный вестник. – 2018. - №4. – С. 889-892

В статье рассмотрен механизм повышения уровня доходов работников бюджетной сферы экономики («эффективный контракт») на федеральном уровне: его идеологические основания, регулирующая нормативная база и ключевые вопросы, которые в обязательном порядке должны решаться руководством организации при переходе на систему оплаты труда за

эффективность и качество выполнения работ. Приведено описание перехода на «эффективный контракт» в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Сибирский федеральный университет» (СФУ), представлены основные содержательные и организационные положения, которые легли в основу перехода на новую систему оплаты труда. Рассмотрен один из ключевых процессов в рамках кампании «эффективного контракта в СФУ – процесс оформления и экспертизы документов научно-педагогических работников, достигших показателей эффективности научного и педагогического труда.

В приложении В представлены скриншоты статей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данной исследовательской работы была актуализирована проблема существования телевизионных компаний в эпоху цифровых технологий. Проведен анализ текущего состояния российского и зарубежного опыта, направлений развития информационных технологий, способствующих достижению бизнес-целей объектов изучаемой сферы, в соответствии с темой и структурой магистерской диссертации.

Были рассмотрены теоретические основы предметной области исследования, проанализированы ключевые определения «Бизнес-процесс» и «Реинжиниринг бизнес-процессов», рассмотрели основные этапы и принципы реинжиниринга. На основе этого был выявлен процесс для реинжиниринга. Были разработаны рекомендации для проведения реинжиниринга бизнес-процесса.

Целью магистерской диссертации было повышение эффективности одного из бизнес-процессов телевизионной компании.

Объект исследования – телевизионная компания и ее бизнес-процессы. В качестве примера в работе рассмотрен процесс «Создание новостного выпуска».

Предмет исследования –реинжиниринг бизнес-процессов.

Задачи магистерской диссертации:

1. Провести анализ объекта исследования.
2. Провести анализ предметной области.
3. Описать бизнес-процессы объекта исследования.
4. Разработать решение, которое позволит повысить эффективность рассматриваемого бизнес-процесса.
5. Обосновать эффективность внедрения выбранного решения.

Для решения первой задачи был проведен анализ объекта исследования: рассмотрены понятие телевизионной компании, описание отрасли и проблемы отрасли.

В ходе решения второй задачи, были проанализированы ключевые определения «Бизнес-процесс» и «Реинжиниринг бизнес-процессов», рассмотрены основные этапы и принципы реинжиниринга.

В рамках третьей задачи был выявлен и описан бизнес-процесс объекта исследования. Проведен анализ показателей бизнес-процесса.

Для решения четвертой и пятой задач было проведено моделирование бизнес-процесса мониторинга «AS IS». Для этого была использована нотация IDEF0. Исходя из анализа бизнес-процессов, были выявлены проблемы проведения мониторинга и предложен способ решения проблем, на основе которого построена модель «TO BE».

Таким образом, все поставленные задачи были решены, цель исследования была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Постановление Правительства РФ № 985 «О федеральной целевой программе «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009–2015 годы». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/documents/3606/>
2. Федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2018 годы» (с изменениями на 31 декабря 2016 года) - Режим доступа: <http://base.garant.ru/6731125/>
3. Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2009 г. № 715 «Об общероссийских обязательных общедоступных телеканалах и радиоканалах» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – № 26, ст. 3169; 2011, № 20, ст. 2796; 2012, № 17, ст. 1915; № 41, ст. 5584.
4. Этапы перехода на цифровое телевидение в Российской Федерации [Электронный ресурс]: электронная статья// Официальный портал Красноярского края – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/media/tv>
5. Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям // Телевидение как сегмент медиасистемы России. Электронная статья. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?level1=main&level2=articles&textid=2708>
6. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва: Стандарты и качество, 2013. – 271 с.
7. Белоусова М.Н. Особенности телевизионного вещания в условиях новых цифровых технологий – диссертация.
8. Борисов А. Технология оптимизации бизнес-процессов. Электронная статья / А. Борисов, М. Гордеев, Н. Коршак. Директ-Инфо, 2007. URL: http://www.emd.ru/pages/tehnologia_optimizacii_BP.pdf
9. Бузин В.Н. Трансформационные процессы на региональном медиапространстве. Электронная статья / В.Н. Бузин, 2011. URL:

https://www.docme.ru/doc/1646092/transformationnyye-processy-na-regional._nom-mediaprostrans...

10. Вартанова Е.Л, Коломийц В.П. Отраслевой доклад Управления телерадиовещания и средств массовых коммуникаций Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям: «Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития». - Москва, 2018
11. Волин А.К. Цифровое вещание и новые способы доставки видеоконтента. Интерактивные услуги в современных сетях. – М.: Доклад на VI Международной конференции «Digital&Connected TV Russia 2015». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/events/34182/>
12. Волков, О. Стандарты и методологии моделирования бизнес-процессов. / О. Волков // Корпоративное издание Связьинвест. – № 7. – 2005
13. Григорьев, Д. Моделирование бизнес-процессов предприятия. /Д. Григорьев – Режим доступа: <http://www.valex.net/articles/process.html>
14. Дерибас Г.Т. Оценка эффективности деятельности государственных телерадиокомпаний. 4.1 // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. - 2004. - №1-2.
15. Дугин Е.Я. Региональное телевидение: стратегии развития или судьба? // Журналист. Социальные коммуникации. – 2017. – № 1 (23–24). – С. 7–15.
16. Егоров В. В. Телевидение: теория и практика. Учебное пособие. -М.: МНЭПУ, 1992.
17. Елиферов В. Г., Репин В. В., Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2005. — 319 с.
18. Ефанов А.А. Влияние цифровизации на деструктуризацию института регионального телевидения // Власть. 2017. № 8. С. 52–53
19. Киселев, А. Г. Оптимизация бизнес - процессов. Учебное пособие / А. Г. Киселев – Санкт-Петербург : Питер, КомпьютерПресс. – 2010. – № 1. – С. 16–21.

20. Ковалев, С.М. Технология структуризации и описания организации - шаг за шагом / С.М. Ковалев // Консультант директора. – 2014. - № 8. – С. 2-3.
21. Кротова Л.Г. Основные тенденции развития информационного телевизионного вещания Красноярского края: дис. . канд. филол. наук. Москва, 2005. -Электронный ресурс. URL: <https://dlib.rsl.ru/01002770573>
22. Лившиц В.Г. О моделях региональных телеканалов. Сборник материалов НАТ представляет. Цифровое ТВ и региональное вещание. НАТ. – М.: Информационно-аналитический центр НАТ, 2010. – 144 с.
23. Лизунова И.В. Региональное телевидение в России накануне всеобщей дигитализации: «болевые точки» развития // Интерэкспо ГЕО-СИБИРЬ. 2014. №1.
24. Медынский, В.Г., Ильдеменов, С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. Учебное пособие / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов. – Москва: Юнити, 2010. – 414 с.
25. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2013. – 544 с.
26. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
27. Ротер М., Шук Д. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Учебное пособие / Майк Ротер, Джон Шук. - HE LEAN ENTERPRISE INSTITUTE. – США, 2009. – 144 с.
28. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
29. Хлызова А.А. Обновление системы телевизионных жанров в современных медиа- условиях // Журналистский ежегодник. – 2015. – № 4. – С. 73–76.
30. Цуканова, О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов. Учебное пособие / О.А. Цуканова. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015. – 101 с.

31. Шеер, А.-В. ARIS – моделирование бизнес-процессов / А.-В. Шеер. - М.: Вильямс, 2009. – 224 с.
32. Якубова Л.А. Совершенствование механизма управления региональной телекомпанией [Электронный ресурс]: автореферат диссертация – Режим доступа: <http://economy-lib.com/sovershenstvovanie-mehanizma-upravleniya-regionalnoy-telekompaniey>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Повышение качества управления региональной телевизионной компании в условиях перехода на цифровое вещание

X Международная студенческая научная конференция
Студенческий научный форум - 2018

О КОНКУРСЕ ФОРУМ 2018 АРХИВ КОНКУРСОВ ПОИСК Личный портфель

Главная Форум 2018 Экономические науки Проблемы прикладной информатики в условиях цифровой экономики
/ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ



ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ

АВТОРЫ ФАЙЛЫ РАБОТЫ СЕРТИФИКАТЫ

Лукашенко Е.Н., Александрова Г.В., Екеманская С.Н.

ФГАСУ ВО «Сибирский федеральный университет, Красноярск

КОММЕНТАРИИ

Текст работы размещён без изображений и формул.
Полная версия работы доступна во вкладке "Файлы работы" в формате PDF

Цифровизация эфирного телевизионного вещания в России – это следование мировой тенденции, определённой решением Международного союза электросвязи, Международным соглашением «Женева-2006» был определен стандарт цифрового вещания (DVB) и сроки строительства сетей цифрового эфирного телевизионного вещания (ЦТВ) для стран Европы и Российской Федерации [1].

Цифровое телевизионное вещание имеет ряд значительных преимуществ перед аналоговым, которое существует в России сейчас. Прежде всего, это качество вещания, а также его многопрограммность: когда телевизор принимает один из телеканалов пакета – значит, до него доведено содержание программ всего пакета целиком. В сравнении с аналоговым, в цифровом телевидении не может быть плохого, либо хорошего сигнала: качество цифрового вещания характеризуется двумя параметрами: его наличием, либо отсутствием.

Женевская конвенция 2006 года стала одной из главных поводов для появления федеральной целевой программы «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2015 годы» (ФЦП) концепции развития телерадиовещания в Российской Федерации на 2008 - 2015 годы [1].

21 сентября 2009 года в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации N 1348-р и с учетом важнейших положений Концепции развития телерадиовещания в Российской Федерации на 2008-2015 годы, одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2007 г. N 1700-р, и была разработана и утверждена федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2015 годы».

В период 2009-2014 годов реализация федеральной целевой программы «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2015 годы» в целом шла в заданных темпах: построено 3274 объекта цифрового эфирного телерадиовещания первого мультиплекса (включая объекты опытных зон). Для организации регионального цифрового эфирного телерадиовещания создан 81 центр формирования мультиплексов. Осуществлен запуск космических аппаратов «Экспресс-AM5», «Экспресс-AM6» и «Экспресс-AM7». Выполнение указанных мероприятий позволило к началу 2015 года обеспечить 85,3% населения страны возможность приема цифровых эфирных обязательных телевидения-каналов и 49 процентов – возможность приема 20 цифровых телевизионных каналов свободного доступа [2].

Однако в процессе реализации федеральной целевой программы «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009-2015 годы» была выявлена объективная необходимость продления срока реализации ряда программных мероприятий до 2018 года. Как отметили представители Российской телерадиовещательной сети (РТРС), причиной переноса сроков стала сложная экономическая ситуация в стране в целом и в сфере телевидения и телерадиовещания в

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Повышение качества управления региональной телевизионной компанией в условиях перехода на цифровое вещание

7



НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТУДЕНЧЕСКИЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК

ВХОД

КОРЗИНА

ПОИСК

НАВИГАТОР

СЕССИЯ

КОНТАКТЫ



ИНФОРМАЦИЯ О ПУБЛИКАЦИИ

eLIBRARY ID: 35127287

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ

ЛУКАШЕНКО Е.Н.¹, АЛЕКСАНДРОВА Г.В.¹, ЕЖЕМАНСКАЯ С.Н.¹

¹ ФГБОУ ВО «Сибирский федеральный университет»

Тип: статья в журнале - научная статья Язык: русский

Номер: 4-6 Год: 2018 Страницы: **930-933**

УДК: 332

ЖУРНАЛ:
МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТУДЕНЧЕСКИЙ НАУЧНЫЙ ВЕСТНИК
Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Информационно-технический отдел Академии Естествознания" (Пенза)
eISSN: 2409-529X

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ, ПЕРЕХОД НА ЦИФРОВОЕ ВЕЩАНИЕ, DIGITAL BROADCASTING, ТЕЛЕВИДЕНИЕ, TELEVISION, РЕГИОНАЛЬНАЯ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ КОМПАНИЯ, ТЕЛЕВИЗИОННАЯ КОМПАНИЯ, REGIONAL TELEVISION COMPANY, DIGITAL SWITCHOVER, TV

АННОТАЦИЯ:
Рассмотрен актуальнейший вопрос цифровизации эфирного телевизионного вещания в Российской Федерации. Обозначены нормативные основания перехода на цифровое вещание, а также описаны ключевые мероприятия перехода и текущее состояние рынка цифровых телевизионных услуг в Российской Федерации. В статье рассмотрены проблемы перехода на цифровое вещание, с которыми сталкиваются телевизионные компании, работающие в различных субъектах Российской Федерации. Представлена инициатива государства в рамках программы перехода на цифровое вещание по вводу обязательных общедоступных телеканалов в региональных субъектах страны на так называемой «21-й кнопке». Раскрыты условия управления региональными телекомпаниями, которые позволят в максимальной степени использовать имеющиеся ресурсы телекомпаний в период перехода на цифровое вещание для эффективной работы телевидения.

БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

1 Входит в РИНЦ®: нет	1 Цитирований о РИНЦ®: 0
2 Входит в ядро РИНЦ®: нет	2 Цитирований из ядра РИНЦ®: 0
3 Норм. цитируемость по журналу:	3 Импакт-фактор журнала в РИНЦ:
4 Норм. цитируемость по направлению:	4 Дециль в рейтинге по направлению:
5 Тематическое направление: Economics and business	
6 Рубрика ГРНТИ: Экономика, Экономические науки / Территориальная структура экономики, Региональная и городская экономика	

АЛТ-МЕТРИКИ:

1 Просмотров: 1 (1)	1 Загрузки: 1 (1)	1 Включено в подборки: 15
2 Всего оценок: 0	2 Средняя оценка:	2 Всего отзывов: 0

ОПИСАНИЕ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ:
IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT OF THE REGIONAL TELEVISION COMPANIES IN THE TRANSITION TO DIGITAL BROADCASTING
Lukashenko E.N.¹, Alexandrova G.V.¹, Ezhemanskaya S.N.¹

РОССИЙСКИЙ ИНДЕКС НАУЧНОГО ЦИТИРОВАНИЯ
Science Index

ИНСТРУМЕНТЫ

- 1 Просмотреть оглавление выпуска
- 2 Загрузить полный текст (PDF, 2,7 Мб)
- 3 Отправить публикацию по электронной почте

Перейти на полный текст на внешнем сайте

- 4 Добавить публикацию в подборку:

Новая подборка

- 1 Редактировать Вашу заметку к публикации
- 2 Обсудить эту публикацию с другими читателями
- 3 Показать все публикации этих авторов
- 4 Найти близкие по тематике публикации

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Переход на «Эффективный контракт» в Сибирском Федеральном Университете

■ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ■

889

УДК 65.011.8

ПЕРЕХОД НА «ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ» В СИБИРСКОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Александрова Г.В., Ежеманская С.Н., Лукашенко Е.Н.

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», Красноярск, e-mail: ugalek-88@mail.ru

Рассмотрен механизм повышения уровня доходов работников бюджетной сферы экономики («эффективный контракт») на федеральном уровне: его идеологические основания, регулирующая нормативная база и ключевые вопросы, которые в обязательном порядке должны решаться руководством организации при переходе на систему оплаты труда за эффективность и качество выполнения работ. Приведено описание перехода на «эффективный контракт» в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Сибирский федеральный университет» (СФУ), представлены основные содержательные и организационные положения, которые легли в основу перехода на новую систему оплаты труда. Рассмотрен один из ключевых процессов в рамках кампании «эффективного контракта» в СФУ – процесс оформления и экспертизы документов научно-педагогических работников, достигших показателей эффективности научного и педагогического труда.

Ключевые слова: эффективный контракт, эффективный контракт в образовательной организации

TRANSITION TO THE «EFFECTIVE CONTRACT» IN THE SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Alexandrova G.V., Ezhemanskaya S.N., Lukashenko E.N.

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, e-mail: ugalek-88@mail.ru

The mechanism for raising the level of incomes of workers in the budgetary sphere of the economy (an «effective contract») at the federal level is considered: its ideological grounds, regulating the regulatory framework and key issues that must necessarily be decided by the management of the organization when switching to a pay system for efficiency and quality of work performance. The article describes the transition to an «effective contract» in the federal state autonomous educational institution of higher education «Siberian Federal University» (SFU), presents the main substantive and organizational provisions that formed the basis for the transition to a new wage system. One of the key processes within the framework of the campaign «an effective contract in SFU – a process of registration and examination of documents of scientific and pedagogical workers that have reached the indicators of the effectiveness of scientific and pedagogical work.

Keywords: effective contract, effective contract in the educational organization

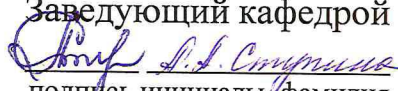
«Эффективный контракт» – под таким кодовым названием начиная с 2012 года Указом Президента РФ № 597 была введена система повышения уровня доходов работников бюджетной сферы экономики. Ключевой особенностью этого нововведения является переход на трудовой договор с работником государственного или муниципального учреждения, в котором наиболее полно сформулированы: должностные обязанности работника, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности работы сотрудника для назначения ему стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки [1]. Таким образом, получается что, запланированное повышение оплаты труда произойдет только у тех работников организации, которые добиваются конкретных

Целью введения эффективного контракта, как отмечается во многих источниках, является оптимизация системы оплаты труда, повышение заработных плат и, как следствие, качества оказания в государственном секторе экономики РФ.

В поддержку перехода бюджетных организаций на механизм «эффективного контракта» на государственном уровне был сформирован ряд нормативных документов, которые и стали методологической основой перехода к новой системе оплаты труда в бюджетной сфере. При этом для каждой сферы госуслуг были дополнительно разработаны «свои» базовые документы. Так для сферы образования перечень этих документов выглядит следующим образом:

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия
«10» мая 20 19 г.

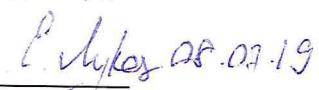
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Реинжиниринг бизнес-процессов повышения качества управления
телевещательной компании

09.04.03 Прикладная информатика

09.04.03.02 Реинжиниринг бизнес-процессов

Научный руководитель  08.07.19 доцент, канд. техн. наук М. В. Карасева
подпись, дата

Выпускник  08.07.19 Е. Н. Лукашенко
подпись, дата

Рецензент  доцент, канд. техн. наук А. П. Багаева
подпись, дата

Красноярск 2019