

Таким образом, успешная реализация проблем в области оптимизации численности специалистов, занятых организацией и нормированием труда, своевременных пересмотров устаревших и ошибочно установленных норм, подготовки и переподготовки кадров, а также применения современных компьютерных технологий позволит организации не только расширить сферу нормирования труда работающих, но и обеспечить техническое обоснование действующих норм, что в конечном итоге повысит эффективность производства.

УДК 330.4

**ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА НА ОСНОВЕ
МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

Н.Э. Трусевич, Н.М. Семеняко

*УО «Белорусский государственный технологический
университет»*

Журнальный подкомплекс является важной составной частью производственной структуры издательско-полиграфического комплекса (ИПК) Беларуси. Сложившаяся в настоящее время в мировой полиграфии производственная структура такова, что журнальный подкомплекс находится на втором месте по темпам роста (4,9%). Данный факт подчеркивает его перспективность. Однако в ИПК Беларуси по объемам производства он занимает одно из последних мест. Происходит это потому, что на внутреннем белорусском журнальном рынке как с точки зрения удовлетворения спроса на эту продукцию, так и при оказании полиграфических услуг по печатанию журналов доминируют ИПК стран ближнего и даже дальнего зарубежья [1].

По количеству наименований журнальных изданий на 1 млн. жителей (33 наименования) Беларусь превосходит Россию и Украину (17 и 9 соответственно), но существенно уступает Литве (99 наименований). Значение среднего тиража на 1 тыс. жителей (1873 экземпляра) свидетельствует, что Беларусь в силу высокого культурного и образовательного уровня населения представляет собой емкий журнальный рынок, но его нужно заполнить собственной продукцией.

Номенклатура выпускаемой журнальной продукции охватывает все основные виды журналов. По количеству наименований доминируют производственно-практические (43%), популярные (15%) и научные (11%) журналы. В наименьшем количестве представлены литературно-художественные (7%), научно-популярные (6%) и рекламные (6%) журналы [2]. Средний тираж одного номера журнала в 1993 г. составлял 49 тыс. экземпляров. В дальнейшем он значительно снизился и стабилизировался на значении 7–8 тыс. экземпляров.

По территориальному признаку выпуск журналов характеризуется следующим образом: доля г. Минска в общем объеме составляет 89%, на регионы приходится оставшиеся 11%. Второе место после г. Минска занимает Гродненская область, на нее приходится 4% выпускаемых журналов. Вместе с тем Витебская область издает лишь 1 журнал, по 4 журнала зарегистрировано в Гомельской и Могилевской областях, что явно недостаточно [2].

Проблемное положение журнального подкомплекса ИПК Беларуси в лучшую сторону в настоящее время не меняется. Анализ финансово-экономической деятельности редакций журналов, получающих субсидии из республиканского бюджета через Министерство информации, показывает, что в минувшем году положительная динамика в данном направлении у большинства редакций отсутствовала. Подлежащий возмещению убыток от деятельности за 2006 г. составляет 2246 млн. руб. [3].

Сложившаяся ситуация ставит ряд задач по укреплению финансово-экономического положения редакций за счет построения новых стратегий инновационной деятельности

сти. Для успешного функционирования на рынке издательских услуг редакции журнала необходимо постоянно поддерживать и усиливать свои конкурентные позиции, вырабатывать стратегию долгосрочного развития, которая позволяла бы учитывать изменения внешней среды. Важным инструментом укрепления позиции редакции на рынке является стратегический анализ инновационной деятельности с использованием модели жизненного цикла продукции.

Журнал, как и любая полиграфическая продукция, имеет свой жизненный цикл — временной интервал, включающий в себя несколько стадий (внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад), каждая из которых отличается особым характером процесса изменения во времени объемов выпуска [4].

В соответствии с методом, предложенным в работе [4], жизненный цикл полиграфической продукции представляет собой S-образную кривую, которая описывается модифицированной формулой Перла. Неизвестные коэффициенты этой формулы можно найти, имея статистические данные о динамике выпуска журнала за каждый год.

Продажа любого журнала рано или поздно переживает спад. Целью стратегического планирования деятельности редакции является продление этапа роста и зрелости журнала, благодаря различным мероприятиям: стимулированию сбыта и перепозиционированию на другие сегменты (например, борьба за молодежную аудиторию) и др.

В настоящее время предложен ряд полезных моделей, которые используются при осуществлении стратегического маркетингового планирования. Их практическая значимость для издательских предприятий заключается в том, что в рамках этих моделей они могут оценить свои мощности, продукцию и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются ресурсы предприятий, а также разрабатываются соответствующие конкретные стратегии маркетинга.

Одной из наиболее известных моделей для планирования производства является матрица «роста рыночной доли», разработанная Бостонской консультационной группой (БКГ). На рис. 1 представлены функции жизненных циклов журнальной продукции, соответствующие определенным ее типам по модели БКГ. Для проведения расчетов использовались модельные данные о статистике продаж журналов [4].

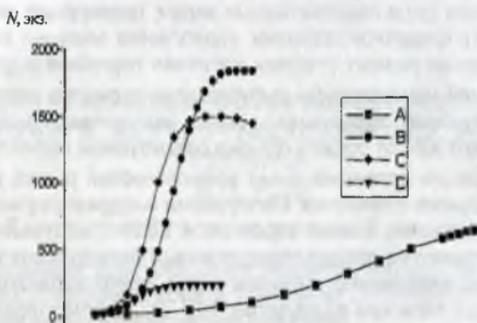


Рисунок 1 - Жизненные циклы продукции, соответствующие маркетинговой модели БКГ:

А — «Дойные коровы», В — «Звезды», С — «Дикие кошки» («Вопросительные знаки»), D — «Собаки» («Хромые утки»)

Особенностью журнальной продукции является то, что конкретная редакция, как правило, занимается выпуском одного журнала. Исключение составляют некоторые редакции, выпускающие библиотеку журналов, объединенных одной тематикой: например, ОДО «Золотой улей» (издания для досуга, литературно-художественная, на-

учно-популярная тематика), ООО «Агентство Гревцова» (производственно-практическая, нормативная производственно-практическая тематика) и др.

Для обеспечения возможности продления жизненного цикла журнала и получения редакцией прибыли, рациональным представляется объединение редакций журналов в холдинги по отраслевому или тематическому принципу. Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми редакциями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от формирования портфеля заказов до передачи его в типографию; экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах; использование преимуществ диверсификации производства; единая налоговая и кредитно-финансовая политика; возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы [5].

Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему, обретает экономическую заинтересованность в эффективной деятельности всех субъектов холдинга. Все это приводит к сокращению расходов на выпуск журнальной продукции и возможности поддержки перспективных расходов.

Применение модели жизненного цикла в распределении ролей между редакциями в холдинге происходит следующим образом. Для каждого журнала с помощью модели жизненного цикла определяется положение журнала в матрице БКГ и делаются выводы об эффективности работы редакции. На основании этого разрабатывается бизнес-план холдинга, в соответствии с которым происходит распределение финансовых ресурсов между всеми редакциями.

Прибыль одной редакции от выпуска журнальной продукции, соответствующей типу «дойные коровы», может обеспечить поддержку редакций, выпускающих перспективные журналы со значительным (тип «звезды») и незначительным (тип «дикие кошки», или «вопросительные знаки») спросом, а также покрыть убытки от выпуска журналов с ограниченным объемом сбыта (тип «собаки», или «хромые утки»). Располагая достаточными финансовыми средствами, редакции, входящие в состав холдинга, могут варьировать этапы жизненного цикла журнала, изменяя его положение в матрице БКГ.

Таким образом, цели объединения редакций в холдинги практически не отличаются от целей создания любой другой экономической группы: объединение капиталов с целью совместного решения ряда перспективных задач; проведение согласованной инвестиционной, маркетинговой и кредитной политики; укрепление позиций редакций на рынке за счет снижения издержек на разных стадиях, включая торговые и др.

Наряду с оптимизацией номенклатуры выпускаемых журналов остро стоит проблема перенасыщенности белорусского журнального рынка импортными изданиями. Белорусские журналы составляют всего 30% от общего объема реализуемой журнальной продукции.

В качестве иллюстрации потенциальных возможностей рынка рассмотрим две конкретные отрасли народного хозяйства Белоруссии — здравоохранение и строительство. Численность специалистов в этих отраслях в 2006 г. составляла около 160 тыс. и 350 тыс. человек, а количество специализированных белорусских журналов — всего 18 и 11 наименований соответственно. Причем чаще всего издаются журналы с периодичностью 4 раза в год и тиражом в пределах 100–750 экземпляров.

Таким образом, очевидно недостаточное удовлетворение спроса на специализированные журналы белорусскими редакциями. Причем первоочередной задачей является глубокое изучение дифференцированного спроса на различные виды журнальной продукции. Однако чтобы белорусские журналы могли конкурировать на рынке с зарубежными изданиями, необходимо совершенствовать их содержательное наполнение, улучшать дизайн и верстку изданий, активизировать маркетинговые исследования и рекламу журнала и т. п.

Наряду с этим для повышения конкурентоспособности необходимо развивать принципиально новые подходы в деятельности редакций журналов: проведение аналитической работы в области специализации журнала (научные исследования, аналитические обзоры состояния отрасли и т. п.); выпуск справочных изданий, каталогов и др. сопутствующих изданий по тематике журнала; использование возможностей сети Интернет (создание сайтов

журналов, активизация распространения и др.). Таким образом, журнал становится своеобразным информационным центром, в котором специалист конкретной области может найти интересующую его информацию или получить ссылки для доступа к ней.

С учетом вышеизложенного можно еще раз подчеркнуть основные направления в разработке новых подходов в управлении деятельностью редакций журналов:

1. Оптимизация организационной структуры редакций журналов — создание холдинговых групп, где распределение ролей будет проводиться с помощью модели жизненного цикла.
2. Удовлетворение спроса на журнальную продукцию за счет отечественных изданий.
3. Повышение конкурентоспособности белорусских журналов.
4. Активизация работы в регионах — специализированные выпуски, региональные приложения, рубрики.

Список использованных источников

1. Ничипорович, С. А. Управление издательско-полиграфическим комплексом: организационно-экономические аспекты / С. А. Ничипорович, М. И. Кулак, А. В. Неверов. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 304 с.
2. Ничипорович, С. А. Направления развития и реструктуризации журнального подкомплекса ИПК Беларуси / С. А. Ничипорович, Л. В. Феликсова // Труды БГТУ. Сер. IX. Издат. дело и полиграфия. — 2004. — Вып. XII. — С. 101–104.
3. Материалы коллегии Министерства информации Республики Беларусь по итогам работы в 2006 году. — Минск: М-во информации, 2007. — 144 с.
4. Кулак, М. И. Обобщенная модель жизненного цикла печатной продукции / М. И. Кулак, Н. М. Семеняко, Н. Э. Трусович // Труды БГТУ. Сер. IX. Издат. дело и полиграфия. — 2006. — Вып. XIV. — С. 129–132.
5. Мильнер, Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.

УДК 338.24

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Я.П. Хило

УО «Белорусский государственный университет»

В современных условиях для ускорения развития научно-технического потенциала регионов необходимо совершенствовать принципы формирования и механизмы реализации региональной научно-технической политики.

Важным условием повышения эффективности инновационной деятельности является активизация создания в регионах рационального механизма информационного обеспечения научно-технического и инновационного развития. Результативность данного механизма во многом зависит от качества социально-экономического мониторинга региона, генеральная функция которого заключается в обеспечении органов государственного и регионального управления, а также других заинтересованных субъектов, информацией о научно-техническом и инновационном потенциале регионов Республики Беларусь. Создание эффективной системы мониторинга делает возможным совершенствование системы прогнозирования научно-технического и инновационного развития региона.