

**Е. И. Кузнецова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[elenkuz90@mail.ru](mailto:elenkuz90@mail.ru)*

*Кафедра экономической безопасности,  
финансов и экономического анализа,  
Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя,  
Москва, Российская Федерация*

**А. В. Русавская**

*Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)*

*Кафедра «Финансы, кредит и страхование»,  
Российская академия предпринимательства,  
Москва, Российская Федерация*

## **Цифровая зрелость как важнейший элемент развития медиаиндустрии**

***Аннотация:** В статье определено, что социальное функционирование коммуникационных технологий образует медиасреду (медиапространство) цифрового общества. Организации, находящиеся на высоких уровнях цифровой зрелости, значительно чаще, чем организации с более низкой зрелостью, получают высокую чистую прибыль и годовой рост доходов. На основе анализа выделены десять ключевых компетенций, которые имеют критическое значение для менеджмента медиаиндустрии.*

***Ключевые слова:** цифровизация экономики, цифровая зрелость, медиаиндустрия, цифровая инициатива, медиасреда, социальный мониторинг.*

**E. I. Kuznetsova**

*Dr. Sci. (Econ), Prof.,  
[elenkuz90@mail.ru](mailto:elenkuz90@mail.ru)*

*Department of economic security, finance and economic analysis,  
V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry  
of Internal Affairs of the Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

---

**A. V. Rusavskaya**

*Dr. Sci. (Econ), Prof.,*

*Head of the Department,*

*[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)*

*Department of Finance, credit and insurance,*

*Russian Academy of Entrepreneurship,*

*Moscow, Russian Federation*

## **Digital maturity as a critical element development of the media industry**

**Annotation:** *The article defines that the social functioning of communication technologies forms the media environment (media space) of a digital society. Organizations that are at high levels of digital maturity are significantly more likely than organizations with lower maturity to achieve high net income and annual revenue growth. Based on the analysis, ten key competencies that are critical for the management of the media industry are identified.*

**Keywords:** *digitalization of the economy, digital maturity, media industry, digital initiative, media environment, social monitoring.*

Современные технологии все чаще выполняют роль драйвера роста в компаниях. Организации, находящиеся на высоких уровнях цифровой зрелости, значительно чаще, чем организации с более низкой зрелостью, получают высокую чистую прибыль и годовой рост доходов. Исследования показывают, что сегодня только 2% брендов достигли полной цифровой зрелости, при этом они на 20% получают больше прибыли, на 30% снижают затраты.

Социальное функционирование коммуникационных технологий образует медиасреду (медиапространство) конкретного общества. Многие компании, внедряя новые цифровые инструменты и платформы, обнаруживают, что они остаются неспособными оказать целевое преобразующее воздействие из-за низкого уровня цифровой зрелости в организации. Цифровая зрелость объединяет корпорации и является результатом инструментальных знаний и сложной интеграции между когнитивными процессами.

Для медиаиндустрии цифровая зрелость выступает важнейшим элементом развития. Еще Генри Минцберг предположил, что менеджмент должен иметь дело не только с управленческими аспектами компании, но и с ее руководством [1]. Для медиаиндустрии развитие цифровых

компетенций значительно важнее, чем традиционные компетенции, что создает особую актуальность и требует для менеджмента более глубокой ориентации в бизнесе, внедрения инноваций в предлагаемые продукты и ответственности за бренд, репутацию компании в качестве основного актива.

Несмотря на то, что профессионализм в управлении медиакомпанией включает главным образом ценности посредством проявления лидерства и является основной компетенцией, цифровые технологии дают мощный импульс для развития особых, цифровых компетенций.

Совершенно очевидно, что различные отрасли и направления медиаиндустрии, несмотря на общие важные общие черты, имеют свои уникальные характеристики. Управление контентом (продуктом) является наиболее специфической функцией в большинстве медиа-компаний, и это требует определенного набора навыков, связанных непосредственно с основной информационной системой (например, существуют важные различия между производством печатных новостей, видеоигр и анимационных фильмов) [2]. Более общие компетенции менеджмента касаются различных задач, которые не относятся к конкретной отрасли, таких как маркетинг, операции, технологии, финансы, недвижимость и управление персоналом.

Мы выделили десять ключевых компетенций, которые, на сегодняшний день, имеют критическое значение для менеджмента медиаиндустрии:

*Институциональные отношения.* Поскольку менеджмент несет ответственность за работу с компаниями и корпорациями, имеющими публичный статус, институциональные компетенции позволяют вести сложные переговоры с политическими, деловыми и общественными лидерами и ставить перед ними цели. Эта компетенция имеет решающее значение для достижения успеха, а умение эффективно управлять ею, позволяет достичь цели, поскольку медиа-индустрия всегда вовлечена в политическое управление и оказывает на него влияние.

*Интеллектуальное лидерство.* На сегодняшний день, независимо от отрасли или направления бизнеса, менеджменту необходимы интеллектуальные лидерские качества для того, чтобы развивать миссию, видение и ценности компании. Эта компетенция становится особенно важной и востребованной ввиду высокой неопределенности и рисков, требований к обновлению и перемещению информации и данных.

*Продвинутые навыки коммуникаций.* Развитие данной компетенции определяет не только необходимость эффективных коммуникаций на уровне внутренней [3], но и внешней среды корпорации, включая публичные выступления, презентации, межличностное взаимодействие для получения обратной связи и удовлетворения потребности и ожидания различных и иногда конфликтующих заинтересованных сторон [4].

*Управление талантами.* Принимая во внимание ключевые навыки, необходимые для выживания в конкурентной среде, а также связанные с управлением наиболее квалифицированными специалистами, развитие данной компетенции является необходимым условием для компании медиаиндустрии.

*Управление конфликтами.* Поскольку медиакомпания и корпорация являются сложными социальными институтами, зачастую их деятельность связана с различными общественными и порой конфликтующими между собой сторонами. Внутренние конфликты обусловлены недостатком времени, изменением условий работы и конкуренции за ограниченные ресурсы

*Непрерывные инновации.* В отличие от медиаиндустрии, большинство отраслей зависимы от производственной модели, которая генерирует ключевые изменения в текущей деятельности. Такой формат организации бизнеса позволяет стандартизировать процессы, сделать их более упорядоченными и серийными. Тогда как для компаний медиаиндустрии будет характерен постоянный поиск новых форматов, большая часть которых, профилирована в соответствии со стратегическим дизайном рынка медиаканалов. Это в конечном счете определяет постоянный поиск инноваций в продуктах и предоставляемых в форматах продвижения информации.

*Социальный мониторинг.* Деятельность компаний медиаиндустрии оказывает прямое влияние на общество и социальные изменения в нем, что требует соответствующей степени адаптации и реагирования [4]. Достаточно востребованной компетенцией остаются социальные коммуникации и мониторинг их развития на уровне компании [5]. Постоянно меняющиеся образы жизни, ценности и социальные тенденции, требуют от менеджмента персонализированного и сегментированного контента и соответствующей информационной основы.

*Навыки предпринимательства.* Постоянно меняющаяся внешняя среда генерирует риски и неопределенность, что, в конечном счете, ста-

вит под угрозу деятельность компании. В этой связи, развитие навыков предпринимательства позволяет сохранить способность к развитию новых проектов, продуктов и услуг в рамках оптимальной бизнес-модели для повышения конкурентоспособности компании на рынке.

*Социальная ответственность.* Производство и распространение медиаконтента требует качественно нового формата посреднической деятельности, предполагающей политическую, культурную и социальную ответственность, заложенную в бизнес модели. Реализация медиаконтента, определяет социальные компетенции для медиа-менеджеров в будущем.

*Цифровые компетенции.* Развитие медиасреды происходит главным образом на основе постоянно расширяющейся и диверсифицируемой интернет-платформе. Поэтому любые мультимедийные операции должны быть сосредоточены на цифровых технологиях на каждом этапе цепочки создания стоимости: производстве, распределении и потреблении. Необходимо также учитывать, что медийные компании формируют большие объемы информационных данных для того, чтобы полноценно обеспечить более глубокое и более сложное взаимодействие с клиентами и более высокую лояльность. Развитие цифровых технологий предопределяет постоянное повышение и развитие данных компетенций и навыков, а также знаний для использования новых информационных систем.

Сегодня для успешного развития медиа-индустрии наибольшее значение имеют цифровые компетенции, которые, в сущности, формируют будущее для всей отрасли [6].

Несмотря на то, что очевидным преимуществом является то, что медиабизнес имеет общие управленческие навыки с другими отраслями и секторами, в отрасли сформированы эвристические требования. Такие требования обусловлены не только наличием конкретных управленческих компетенций, но компетенций, необходимых для успешной реализации различных политических, социальных и культурных проектов, определяющих успешность медиаиндустрии.

Цифровая зрелость медиасреды определяется степенью трансформации не только на уровне бизнес модели, но и цепочки создания стоимости даже в условиях существующих рисков.

Оценка уязвимости и необходимости снижения рисков на уровне ключевого менеджмента, радикально меняют компетенции и зрелость

медиасреды, поскольку любая информация сегодня заменяется большими данными, и соответственно, функции учета и обеспечения ее достоверности будут трансформироваться.

Цифровая монокомпетентность в медиасреде в общем смысле этого термина состоит из двух частей: «цифровая», относящаяся к «вовлечению или использованию компьютерных технологий», и компетенция, «указывающая на достаточность знаний и навыков, позволяющих менеджменту действовать успешно и эффективно» [7].

В связи с растущей неопределенностью на рынке медиатехнологий компании стремятся переформатировать свои бизнес и операционные процессы, сделав их более гибкими. Основа цифровой зрелости состоит в возможности интеграции процессов в инновационном управлении данными с цифровыми функциями финансового менеджмента.

Цифровизация функций финансового менеджмента включает в себя: создание автоматизированной системы анализа продаж для внутреннего и внешнего бенчмаркинга, автоматизированный анализ условий контрактов и продаж, автоматизацию процесса управления запасами и персоналом [8].

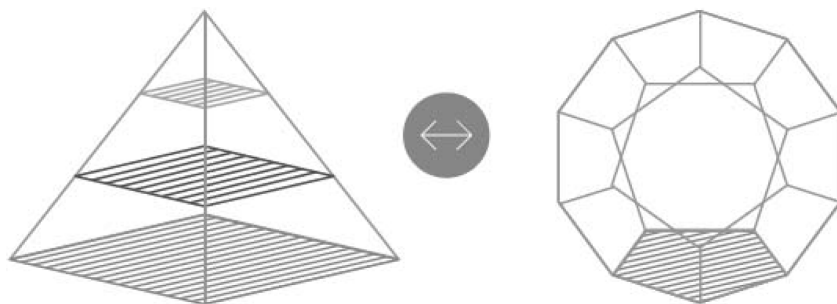
Существуют два подхода к определению цифровой зрелости: физический и логический. Физический подход определяет принцип цифровой зрелости корпорации на основе традиционных структур управления информацией, что не требует цифровых навыков и компетенций при определении места хранения данных.

Наряду с физическим и логическим подходом, определяющим принципы цифровой зрелости корпорации, принято выделять централизованный и децентрализованный подходы для обработки и управления большими данными.

Централизованный подход представляет основную идею ERP системы, который используют крупные медиакорпорации — повышение качества цифровых функций финансового менеджмента для сокращения избыточных процессов и несоответствий. Вместе с тем централизованная база данных требует более глубоких технологий и компетенций для эффективной обработки данных [9].

Децентрализованный подход имеет более гибкую основу, что обеспечивается отсутствием иерархии в информационных системах, где взаимодействие происходит в разные временные промежутки и для решения не связанных между собой задач.

Различия в подходах представлены на рисунке 1. Принимая во внимание, что цифровые функции менеджмента являются частью развитых ERP систем, необходимо обеспечить их техническую интеграцию, сохраняя при этом неизменную возможность доступа к ресурсам.



**Рис. 1. Визуальные различия в централизованном и децентрализованном подходах управления большими данными в медиакорпорациях**

При реализации цифровых функций, задача ERP систем состоит в получении доступа к самым современным данным для анализа и контроля медиасреды. Очевидно, что концепция цифровой зрелости медиасреды состоит в полной интеграции и обмене данными между системами для того, чтобы максимально и эффективно использовать потенциал данных компаний независимо от их места хранения, особенно в отношении тех данных, которые физически распределены.

За последние десятилетия медиакомпании сформировали большие объемы данных, которые все еще находятся на ранней стадии эффективного использования. Причина этого заключается в том, что существующие данные должны быть разумно связаны с новой информацией, только тогда их можно будет формализовать в интеллектуальные данные медиасреды.

Чем проще для медиасреды выстроена работа с ERP-системами, тем более эффективным и прозрачным будет процесс ввода данных на уровне финансового менеджмента и как следствие, более точный анализ.

Таким образом, для достижения конечных целей развития медиасреды в условиях медиаиндустрии 4.0 необходимо использование более гибких подходов, увеличение эффективности использования ресурсов, наиболее совершенных методов управления.

Развитие экономики России невозможно без улучшения инвестиционного климата. Государство пытается привлечь новых инвесторов через национальные инфраструктурные проекты и привлекательные ставки по кредитам. С этой целью государством планируется потратить в 2020–2021 гг. на развитие инфраструктуры около 2 трлн. руб., включая внебюджетные средства. Частные инвестиции могут включиться в этот механизм финансирования в условиях стабильного экономического климата, с одной стороны, и предоставления госгарантий и доступности заемных средств — с другой [10].

#### Список литературы

1. Mincberg, G. Structure in Fives: Designing Effective Organization / G. Mincberg. — N. J.: Prentice-Hall, 1983. 312 p.
2. Дугин Е.Я., Коханова Л.А. Медийный профессионал. Новые методы работы и обучения журналистов. Учебное пособие. — М.: Академия медиаиндустрии, 2018.
3. Гриффин Э. Коммуникация: теории и практики. Пер. с англ. — Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», Науменко А.А., 2015. С. 69.
4. Коломиец В.П. Медиарекламная индустрия: рассуждения о будущем. Вып. 4 / Аналитический центр Vi; под ред. Коломийца В. П. — М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2014. С. 30–37.
5. Фрик Т.Б. Основы теории межкультурной коммуникации. Учебное пособие. — Томск.: Изд-во Томского политехнического ун-та, 2013.
6. Гусаров В.М., Кузнецова Е.И. Статистика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.М. Гусаров, Е.И. Кузнецова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
7. Golden M. Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credibility and Accelerating Relationships, John Wiley & Sons Inc. 2011.
8. Wollan, R., Smith N., Zhou C. The Social Media Management Handbook: Everything You Need to Know to Get social media working in your business John Wilen & Sons Inc., New Jersey. 2011.
9. Khan, M.Y., Jain, P.K. Financial Management, 4th Edition, Tata McGraw Hill Publishing Company limited, New Delhi. 2008.
10. Русавская А.В. Стратегия развития банковской системы России в условиях спада экономики. Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. 2020. Том 13, № 4. С. 82–90.

#### References

1. Mincberg, G. Structure in Fives: Designing Effective Organization / G. Mincberg. — N. J.: Prentice-Hall, 1983. 312 p.



2. Dugin E.Ya., Kokhanova L.A. Media professional. New working methods and training of journalists. Tutorial. – M.: Academy of Media Industry, 2018.
3. Griffin E. Communication: theories and practices. Lane from English. – X.: Publishing House «Humanitarian Center,» Naumenko A.A., 2015. S. 69.
4. Kolomyets V.P. Media advertising industry: discussions about the future. Issue. 4 / Think tank VI; edited by Kolomyets V.P. – M.: LLC NIPCC Voskhod-A, 2014. Page 30–37.
5. Frick T.B. Fundamentals of the theory of intercultural communication. Tutorial. – Tomsk.: Publishing House of Tomsk Polytechnic University, 2013.
6. Gusarov V.M., Kuznetsova E.I. Statistics: a textbook for university students studying in economic specialties / V.M. Gusarov, E.I. Kuznetsova. – M.: UNITY-DANA, 2008.
7. Golden M. Social Media Strategies for Professionals and Their Firms: The Guide to Establishing Credibility and Accelerating Relationships, John Wiley & Sons Inc. 2011.
8. Wollan, R., Smith N., Zhou C. The Social Media Management Handbook: Everything You Need to Know to Get social media working in your business John Wilen & Sons Inc. , New Jersey. 2011.
9. Khan, M.Y., Jain, P.K. Financial Management, 4th Edition, Tata McGraw Hill Publishing Company limited, New Delhi. 2008.
10. Rusavskaya A.V. Strategy of development for a banking system of Russia in the conditions of recession of economy. Entrepreneur's Guide. Scientific and Practical Edition. 2020. Vol. 13, No. 4. Page 82–90.