

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИАБИЗНЕСА

Зафар Рустамов

*Старший преподаватель кафедры управления СМИ и медиамаркетинга
Узбекский университет журналистики и массовых коммуникаций*

***Аннотация** – В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты совершенствования механизмов стратегического управления как ключевого фактора повышения экономической эффективности деятельности медиабизнеса в условиях цифровой трансформации, усиления конкурентной среды и изменения моделей потребления медиаконтента. Обосновано, что современный медиабизнес функционирует в высокодинамичной среде, где устойчивость и результативность организаций во многом зависят от качества стратегических решений, способности адаптироваться к технологическим изменениям, диверсифицировать источники доходов и эффективно управлять внутренними ресурсами. Особое внимание уделено взаимосвязи стратегического планирования, управленческой гибкости, цифровизации бизнес-процессов, маркетинговой политики и финансовых результатов медиапредприятий. Выявлено, что совершенствование механизмов стратегического управления способствует более рациональному использованию экономического потенциала медиабизнеса, росту его конкурентоспособности, повышению доходности и укреплению рыночных позиций. Сделан вывод о том, что внедрение современных стратегических инструментов управления позволяет сформировать устойчивую модель развития медиабизнеса, ориентированную на долгосрочную экономическую эффективность и инновационное развитие.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, медиабизнес, экономическая эффективность, цифровая трансформация, конкурентоспособность, стратегическое планирование, управленческие механизмы, медиарынок, инновационное развитие, бизнес-модель.*

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития цифровой экономики медиабизнес выступает одной из наиболее динамично трансформирующихся сфер, в которой традиционные подходы к управлению уже не в полной мере соответствуют требованиям быстро меняющейся рыночной среды. Активное распространение цифровых технологий, изменение моделей потребления информации, рост роли социальных платформ, усиление конкуренции за внимание аудитории и постоянное обновление форматов медиаконтента требуют от субъектов медиарынка качественно новых подходов к организации и управлению своей

деятельностью. В этой связи особую актуальность приобретает совершенствование механизмов стратегического управления, обеспечивающих не только адаптацию медиапредприятий к внешним изменениям, но и формирование устойчивых предпосылок для повышения их экономической эффективности.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что медиабизнес в настоящее время функционирует в условиях высокой неопределенности, усиления технологических и экономических рисков, а также нестабильности потребительского спроса. Если ранее устойчивость медиаструктур во многом определялась объемом аудитории и масштабом распространения контента, то сегодня ключевое значение приобретают стратегическая гибкость, способность оперативно реагировать на изменения внешней среды, качество управленческих решений, эффективность использования ресурсов и умение выстраивать долгосрочные конкурентные преимущества. Именно поэтому вопросы совершенствования стратегического управления в медиабизнесе становятся важным направлением научного анализа и практического поиска.

Следует отметить, что экономическая эффективность деятельности медиабизнеса определяется не только финансовыми результатами, но и способностью медиаструктур обеспечивать устойчивое развитие, сохранять рыночные позиции, повышать инвестиционную привлекательность, расширять целевые аудитории и формировать новые источники доходов. В современных условиях это особенно важно, поскольку медиарынок характеризуется высокой зависимостью от рекламных потоков, платформенной конкуренции, технологических инноваций и поведенческих изменений аудитории. В этой ситуации стратегическое управление становится не просто инструментом координации текущей деятельности, а базовым условием обеспечения экономической устойчивости и развития медиабизнеса.

Проблематика исследования также усиливается тем обстоятельством, что многие медиапредприятия сталкиваются с недостаточной проработанностью стратегических ориентиров, слабой интеграцией цифровых решений в управленческие процессы, ограниченностью аналитических инструментов и фрагментарным подходом к оценке эффективности принимаемых решений. На практике это приводит к снижению адаптивности бизнеса, потере части рыночных возможностей, неэффективному распределению ресурсов и сокращению уровня рентабельности. В связи с этим возрастает научная и практическая значимость разработки более совершенных механизмов стратегического управления, способных обеспечить системное повышение экономической эффективности медиабизнеса.

Степень разработанности данной темы в научной литературе свидетельствует о наличии значительного интереса к вопросам стратегического менеджмента, цифровой трансформации бизнеса, управления медиарынками и

повышения эффективности предпринимательской деятельности. Вместе с тем именно специфика медиабизнеса как особой сферы, сочетающей экономические, информационные, технологические и коммуникационные характеристики, требует дополнительного исследования. Недостаточно полно раскрыты вопросы адаптации классических моделей стратегического управления к условиям медиарынка, а также механизмы их практического применения для повышения экономической результативности медиапредприятий в условиях цифровизации.

Таким образом, исследование вопросов совершенствования механизмов стратегического управления в повышении экономической эффективности деятельности медиабизнеса имеет не только теоретическую, но и значительную практическую значимость. Его результаты могут способствовать формированию более устойчивых и конкурентоспособных моделей развития медиабизнеса, соответствующих современным условиям цифровой экономики и требованиям долгосрочной рыночной эффективности.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Современная литература показывает, что трансформация медиабизнеса в последние годы рассматривается прежде всего через призму цифровизации, платформизации и изменения структуры создания стоимости. В материалах OECD подчеркивается, что цифровые платформы радикально изменили распространение и потребление новостного контента, перераспределили рыночную власть и усилили зависимость медиакомпаний от экосистем цифровой рекламы, данных и алгоритмической дистрибуции. Одновременно OECD отмечает, что цифровизация меняет сами конкурентные условия в экономике, создавая новые рынки и перестраивая существующие. Для медиабизнеса это означает, что стратегическое управление уже не может ограничиваться традиционным планированием редакционной и коммерческой деятельности, а должно учитывать платформенные риски, доступ к аудитории, монетизацию внимания и управление цифровыми активами.

Значительный вклад в осмысление текущих изменений в медиасфере вносят исследования Reuters Institute. В их последних обзорах цифрового новостного рынка фиксируется дальнейшее снижение влияния традиционных новостных институтов, стагнация цифровых подписок, рост роли социальных и видеоплатформ, а также усиливающееся давление на существующие бизнес-модели издателей. Эти выводы особенно важны для темы стратегического управления, поскольку они показывают, что экономическая эффективность медиабизнеса всё в большей степени зависит не только от качества контента, но и от способности компании выстраивать устойчивые отношения с аудиторией, диверсифицировать источники доходов и уменьшать критическую зависимость от внешних платформ-посредников.

В академической литературе по менеджменту цифровая трансформация трактуется как комплексный организационный процесс, а не как изолированное внедрение отдельных технологий. Обзор Kraus и соавторов в *International Journal of Information Management* показывает, что цифровая трансформация в бизнесе связана с перестройкой управленческих процессов, организационных моделей и механизмов создания ценности. Схожую логику развивает исследование о гибком управлении результативностью, где подчеркивается, что цифровая трансформация требует более адаптивных систем оценки эффективности, интегрирующих стратегическую, организационную и информационную гибкость. Для медиабизнеса это особенно значимо, поскольку его экономический результат формируется в среде высокой изменчивости спроса, быстрых технологических сдвигов и непрерывной корректировки коммерческих моделей.

Специальные исследования в области *media management* концентрируются на том, что устойчивость медиакомпаний всё чаще определяется качеством обновления их бизнес-моделей. Работа Evens и Raats о бизнес-модельных инновациях в новостных организациях показывает, что переход к цифровой среде требует не просто запуска новых каналов распространения, а глубокой перестройки логики ценностного предложения, механизмов монетизации и организационного взаимодействия между редакционной, технологической и коммерческой функциями. Близкие выводы содержатся и в исследовании о цифровых бизнес-моделях новостей в условиях Industry 4.0, где акцент сделан на том, что ключевыми становятся технологически опосредованные модели доходов, более точная работа с пользовательскими данными и постоянное тестирование новых способов создания и захвата ценности. Это прямо подводит к выводу о том, что совершенствование механизмов стратегического управления в медиабизнесе должно опираться на бизнес-модельную логику, а не только на традиционные административные инструменты.

Отдельное направление литературы связано с оценкой эффективности медиакомпаний и факторов, влияющих на их производительность. Исследование Kim и соавторов, посвящённое анализу эффективности глобальных контент-провайдеров, показывает, что производственная и экономическая результативность медиакомпаний существенно зависит от их способности адаптироваться к постпандемической среде и перестраивать операционные процессы. Параллельно в работах по цифровой трансформации и организационной эффективности подчеркивается, что стратегическая ориентация, управленческие способности, маркетинговая результативность и бизнес-аналитика выступают посредниками между цифровыми изменениями и финансовыми результатами фирмы. Следовательно, в медиабизнесе повышение экономической эффективности необходимо рассматривать как итог не одного фактора, а совокупности стратегических, технологических и аналитических решений.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическая основа исследования базируется на системном, стратегическом и сравнительном подходах, позволяющих рассматривать медиабизнес как сложную социально-экономическую систему, функционирующую в условиях цифровой трансформации, высокой конкуренции и изменяющегося потребительского поведения. В рамках исследования стратегическое управление трактуется как комплексный механизм формирования долгосрочных целей, адаптации бизнес-модели, координации ресурсов и обеспечения устойчивой экономической эффективности.

В процессе исследования использованы методы научной абстракции, логического и структурного анализа, сравнения, обобщения и причинно-следственной интерпретации. Их применение позволило раскрыть сущность стратегического управления в медиабизнесе, определить ключевые факторы экономической эффективности и обосновать направления совершенствования управленческих механизмов. Системный подход дал возможность изучить медиабизнес как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих создание и распространение контента, взаимодействие с аудиторией, модели монетизации, цифровые платформы и управленческие решения.

Сравнительный анализ использован для сопоставления традиционных и современных моделей стратегического управления в медиабизнесе. Это позволило выявить, что в цифровой экономике возрастает значение гибких стратегических механизмов, основанных на аналитике, адаптивности, цифровых инструментах и диверсификации источников доходов. Причинно-следственный подход применён для выявления связи между совершенствованием стратегического управления и повышением экономической эффективности медиабизнеса.

Информационную базу исследования составили научные труды по стратегическому менеджменту, цифровой экономике, медиаменеджменту и организационной эффективности, а также аналитические материалы по трансформации медиарынка. Такая методология позволила комплексно исследовать проблему и сформировать обоснованные выводы о роли стратегического управления в повышении экономической эффективности деятельности медиабизнеса.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что повышение экономической эффективности деятельности медиабизнеса в современных условиях всё в большей степени определяется не только качеством производимого контента, но и уровнем зрелости стратегического управления. В условиях цифровизации медиарынка, усиления платформенной конкуренции, фрагментации аудитории и нестабильности рекламных доходов традиционные методы управления,

ориентированные преимущественно на текущее функционирование, уже не обеспечивают устойчивого экономического результата. В результате медиабизнесу требуется переход к более гибким и адаптивным механизмам стратегического управления, способным обеспечивать согласование долгосрочных целей, рыночного позиционирования, ресурсной политики и цифровых бизнес-процессов.

Результаты исследования подтверждают, что совершенствование механизмов стратегического управления оказывает комплексное влияние на экономическую эффективность медиабизнеса. Прежде всего это проявляется в повышении качества стратегического планирования. Когда цели медиапредприятия формируются с учётом реальной рыночной конъюнктуры, поведения целевой аудитории, уровня цифровой конкуренции и внутренних ресурсных ограничений, управленческие решения становятся более обоснованными и экономически рациональными. Это снижает вероятность неэффективных вложений, усиливает координацию между структурными подразделениями и повышает точность распределения ресурсов между производством контента, продвижением, технологическим развитием и коммерческими функциями.

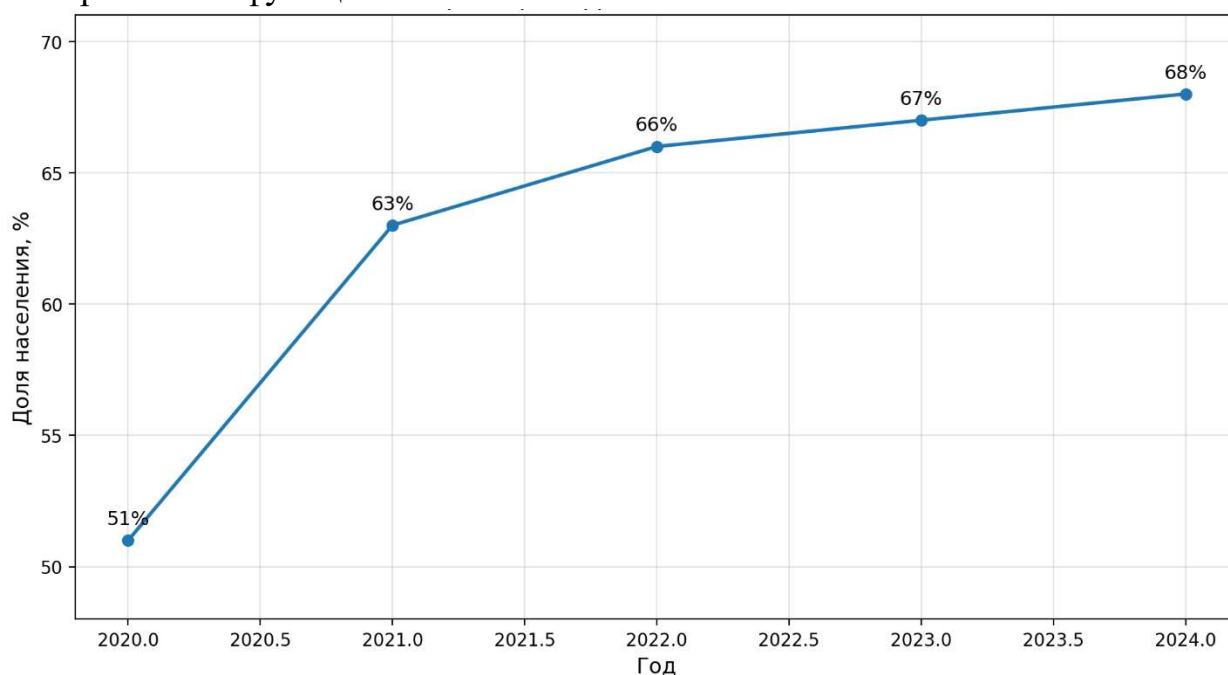


Рис 1. Рост доли населения мира, использующего Интернет, в 2020–2024 гг. как фактор цифровизации медиабизнеса²⁰

В ходе анализа также установлено, что важнейшим направлением совершенствования стратегического управления в медиабизнесе является диверсификация источников доходов. Экономическая эффективность

²⁰ Источник: составлено автором на основе официальных данных ITU (International Telecommunication Union), Facts and Figures 2020–2024»

медиапредприятий значительно снижается в тех случаях, когда их финансовая устойчивость опирается преимущественно на один канал монетизации, чаще всего на рекламные поступления. В условиях высокой волатильности цифрового рынка такая модель делает бизнес уязвимым. Более результативной оказывается стратегия, сочетающая несколько направлений доходности, включая подписные механизмы, нативную рекламу, партнёрские проекты, специальные цифровые сервисы и иные формы коммерциализации медиапродукта. Совершенствование механизмов стратегического управления в этом направлении позволяет снизить финансовые риски и сформировать более устойчивую экономическую модель развития.

Анализ показывает и то, что экономическая эффективность медиабизнеса в значительной степени зависит от качества согласования редакционной, технологической и коммерческой составляющих. На практике одной из причин снижения результативности медиапредприятий является разрыв между созданием контента, его продвижением и монетизацией. При отсутствии целостного стратегического управления эти процессы развиваются фрагментарно, что ведёт к потере ресурсов, ослаблению рыночной позиции и снижению окупаемости управленческих решений. Напротив, интегрированный стратегический подход обеспечивает более тесную координацию всех функциональных блоков медиабизнеса, благодаря чему создаются условия для роста общей производительности и укрепления экономического потенциала организации.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что совершенствование стратегического управления в медиабизнесе должно включать не только обновление инструментов планирования, но и формирование новой логики управленческого мышления. Эта логика предполагает ориентацию на данные, постоянный анализ рыночной динамики, гибкость бизнес-модели, готовность к организационным изменениям и способность использовать цифровые технологии как экономический ресурс. Именно в такой модели стратегическое управление становится механизмом, обеспечивающим не просто текущее администрирование, а долгосрочное повышение эффективности деятельности медиапредприятия.

Таким образом, проведённый анализ подтверждает, что экономическая эффективность медиабизнеса возрастает при условии системного совершенствования механизмов стратегического управления. Наиболее значимыми результатами такого совершенствования выступают повышение адаптивности медиапредприятия, более рациональное распределение ресурсов, укрепление финансовой устойчивости, развитие новых моделей монетизации и усиление конкурентоспособности. Это позволяет рассматривать стратегическое управление как один из базовых факторов устойчивого развития медиабизнеса в современной цифровой экономике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование показало, что в современных условиях цифровой трансформации, усиления конкуренции и изменения моделей потребления контента экономическая эффективность деятельности медиабизнеса всё в большей степени определяется качеством стратегического управления. Установлено, что традиционные подходы, ориентированные преимущественно на текущее администрирование и краткосрочные коммерческие результаты, уже не обеспечивают устойчивого развития медиапредприятий. В этих условиях особую значимость приобретает совершенствование механизмов стратегического управления, способных обеспечить согласование долгосрочных целей, ресурсных возможностей, цифровых инструментов и рыночных приоритетов.

В ходе исследования обосновано, что стратегическое управление в медиабизнесе должно рассматриваться как комплексный механизм, объединяющий стратегическое планирование, управленческую адаптивность, цифровую аналитику, диверсификацию источников доходов и координацию ключевых функциональных направлений. Выявлено, что именно системный характер стратегического управления позволяет повысить устойчивость медиапредприятий к внешним изменениям, сократить управленческие издержки, улучшить качество принимаемых решений и обеспечить более рациональное использование экономических ресурсов.

Результаты анализа подтвердили, что повышение экономической эффективности медиабизнеса достигается при условии перехода к более гибким и интегрированным моделям управления. Особое значение имеют использование данных в стратегическом процессе, постоянный мониторинг рыночной среды, своевременная корректировка бизнес-модели, а также согласование редакционной, технологической и коммерческой деятельности. Доказано, что совершенствование механизмов стратегического управления способствует укреплению конкурентных позиций медиабизнеса, развитию новых форм монетизации, повышению финансовой устойчивости и формированию предпосылок для долгосрочного роста.

Таким образом, стратегическое управление выступает не только инструментом организационной координации, но и важнейшим фактором повышения экономической эффективности деятельности медиабизнеса. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные выводы и обобщения могут быть использованы при разработке стратегий развития медиапредприятий, совершенствовании управленческих механизмов и адаптации медиабизнеса к современным условиям цифровой экономики. Перспективы дальнейших исследований связаны с более углублённым анализом цифровых бизнес-моделей медиакомпаний, оценкой результативности

отдельных стратегических инструментов и разработкой прикладных показателей эффективности управления в медиасфере.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. OECD. Competition Issues in News Media and Digital Platforms. Paris : OECD Publishing, 2021. 44 p.
2. Newman N., Arguedas A. R., Robertson C. T., Nielsen R. K., Fletcher R. Reuters Institute Digital News Report 2025. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2025.
3. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo // International Journal of Information Management. 2022. Vol. 63. Article 102466.
4. Cosa M., Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems // Global Journal of Flexible Systems Management. 2024. Vol. 25, No. 3. P. 445–466.
5. Evens T., Raats T., von Rimscha M. B. Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma) // Journal of Media Business Studies. 2018. Vol. 14, No. 3. P. 167–172.
6. de-Lima-Santos M.-F., Mesquita L., Peixoto J. G. de M., Camargo I. Digital News Business Models in the Age of Industry 4.0: Digital Brazilian News Players Find in Technology New Ways to Bring Revenue and Competitive Advantage // Digital Journalism. 2022.
7. Kim Y., Yoo S. The efficiency analysis of media companies: An application of DEA and Malmquist indices // Telecommunications Policy. 2024. Vol. 48, No. 4. Article 102737.
8. Villi M., Picard R. G. Transformation and Innovation of Media Business Models // Making Media: Production, Practices, and Professions / ed. by M. Deuze, M. Prenger. Amsterdam : Amsterdam University Press, 2019. P. 121–132.
9. Meyer T., Kretschmer T. Competing for Attention on Digital Platforms: The Case of News Publishers // Strategic Management Journal. 2024. Vol. 45, No. 9. P. 1731–1790.
10. Åkesson M., Eriksson C. I., Stettinger M., Wrede M. Ambidexterity under Digitalization: A Tale of Two Decades of New Media at Aftonbladet // Technology in Society. 2018. Vol. 53. P. 36–46.
11. Yu J., Moon T. H. Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence // Sustainability. 2021. Vol. 13, No. 17. Article 9766.
12. Barba-Sánchez V., Calderón-Milán B., Atienza-Sahuquillo C. Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Mediating Role of Digital Orientation // Heliyon. 2024. Vol. 10. Article e39072.