Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

На правах рукописи

АКОПЯН ДМИТРИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Жукова М.А.

Москва – 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
ГЛАВА 1. СФЕРА РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ .. 12
1.1. Понятийный аппарат сферы рекламных услуг 12
1.2. Тенденции, проблемы и перспективы развития рынка рекламных услуг в России 20
1.3. Конкурентоспособность малых предприятий и их роль в развитии сферы рекламных услуг 34
Выводы по первой главе 49
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ 52
2.1. Факторы, оказывающие влияние на управление конкурентоспособностью малых предприятий сферы рекламных услуг.. 52
2.2. Опыт развития малых предприятий в сфере рекламных услуг за рубежом .. 69
2.3. Стратегии повышения конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг 83
Выводы по второй главе 100
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ 103
3.1. Методы оптимизации бизнес-процессов на малых предприятиях сферы рекламных услуг ..... …..103
3.2. Формирование перечня ключевых показателей деятельности малого рекламного предприятия для повышения его конкурентоспособности 117
3.3. Методические рекомендации по повышению конкурентоспособности малого предприятия в сфере рекламных услуг на основе развития интеллектуального капитала 132
Выводы по третьей главе 146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 149

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 152
Приложение 1. Пример анкеты для опроса сотрудников рекламного агентства (повышение эффективности стимулирования персонала)……164
Приложение 2. Программа повышения мотивации сотрудников рекламного агентства…….165
Приложение 3. Пример комплексного плана по устранению недостатков рекламного агентства в целях укрепления лояльности сотрудников……166

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях экономического кризиса, связанного с санкциями, неблагоприятной конъюнктурой на мировых сырьевых рынках и прочими факторами, в России снижается спрос на многих рынках товаров и услуг. Ситуация в экономике заставляет большинство компаний оптимизировать затраты по различным статьям, в том числе по статьям, связанным с продвижением продукции. Это оказывает значительное влияние на отечественный рынок рекламных услуг и обуславливает его структурную трансформацию.

На рекламном рынке обостряется конкурентная борьба. В таких условиях успеха достигают операторы рынка, обладающие максимальной гибкостью, способные оперативно реагировать на изменение внешней среды. Наиболее гибкими на рекламном рынке являются, как правило, небольшие компании. Несмотря на дефицит кадровых, материальных и финансовых ресурсов, они часто готовы предложить клиентам нестандартные рекламные решения, с помощью которых можно завоевать интерес целевой аудитории при минимальных затратах.

Однако экономический кризис оказывает влияние на малые рекламные предприятия (МРП) часто в большей степени, чем на крупные. Последние имеют возможность перераспределять ресурсы внутри компании в случае неудачи тех или иных проектов. Деятельность малых фирм в данном контексте является гораздо более рискованной. Таким образом, МРП обладают как специфическими конкурентными преимуществами, так и недостатками, которые обостряются период кризиса.

Поскольку в дальнейшем ожидается возрастание роли малого бизнеса в рекламной индустрии, необходимо разработать на основе комплексного подхода меры по устойчивому развитию бизнеса малых рекламных предприятий на основе повышения их конкурентоспособности.

Таким образом, можно утверждать, что тема данного диссертационного исследования является крайне актуальной и обладает как теоретическим, так и практическим значением, находясь на стыке науки и практики. Данная диссертация

представляет собой системное исследование области рекламных услуг с целью разработки конкретных и практически применимых рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности малых рекламных предприятий. Эти рекомендации базируются на оптимизации и улучшении эффективности бизнес-процессов в данной сфере. Исполнение данной задачи приведет к стимулированию конкурентоспособности малых предпринимательских структур, занимающихся рекламными услугами, что в свою очередь является существенным вкладом в достижение стратегических целей социально-экономического развития нашей страны.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретическим, методологическим и практическим аспектам рекламной деятельности посвящены исследования таких ученых как: А.В. Агеев, У. Аренс, Г.А. Васильев, А.В. Ведерникова, Д. Денисон, П.С. Завьялов, М.В. Захарова, М.А. Измайлова, В.М. Кособродов, П.А. Кузнецов, Г.А. Машенцева, В.С. Мейер, С.П. Микишкеев, А.Н. Мудров, В.Л. Музыкант, Б.Д. Семенов, Л. Тоби, Т. Эш и др. Общие вопросы управления конкурентоспособностью отражены в трудах: Е.И. Ивановой, М.А. Измайловой, Ф. Котлера , А.Г. Мокроносова и др.

Исследование проблем повышения конкурентоспособности в сфере услуг представлено в работах М.А. Жуковой, Н.А. Зайцевой, В.В. Кулибанова, Н.В. Мироновой, К.В. Степанова, А.Д. Чудновского. Проблемы малого предпринимательства исследуются в трудах следующих ученых: Е.А. Александрова, Е.К. Воробей, Т.В. Гудкова, А.В. Заздравных, В.А. Кунина, В.Л. Улупова и др.

Несмотря на большое количество работ в исследуемой сфере существует потребность в научной разработке комплекса методических, теоретических и практических проблем повышения конкурентоспособности малых рекламных предприятий (МРП). Отсутствие современной методологической базы для повышения конкурентоспособности малых предприятий в сфере рекламных услуг является отправной точкой для формулировки цели, задач, предмета и объекта данного исследования.

Научная гипотеза диссертационного исследования заключается в возможности совершенствования конкурентоспособности российских малых рекламных предприятий путем комплексной автоматизации бизнес-процессов, внедрения развитой адаптивной системы ключевых показателей деятельности и разработки системы развития интеллектуального капитала организации. Ожидается, что данный подход позволит высвободить персонал, в том числе управленческий, от непрофильных функций, увеличить его эффективность и сделать реализацию предоставляемых услуг более рентабельной, что позитивно отразится как на экономической стабильности предприятия, так и на качестве конечных услуг.

Целью диссертационного исследования является разработка научно-методического обеспечения, направленного на повышение конкурентоспособности малых российских предприятий, специализирующихся в области рекламных услуг.

Для эффективной реализации заявленной цели, в данном диссертационном исследовании выделены следующие ключевые **задачи:**

- провести терминологический анализ и определить понятийный аппарат сферы рекламных услуг, дополнив и уточнив его, а также разработать классификацию рекламных услуг с учетом их специфических свойств;
- на основе изучения текущей ситуации выявить имеющиеся проблемы в сфере рекламных услуг как на российском, так и на за рубежном рынках, а также определить перспективы и тенденции, характеризующие будущее развитие данной отрасли;
- исследовать особенности управления, регулирования и координации деятельности малых предприятий в сфере рекламных услуг за рубежом и в России, определить их значение для отраслевой экономики, а также выявить факторы, оказывающие влияние на управление конкурентоспособностью малых рекламных предприятий;
- на основе изучения механизмов и стратегий повышения конкурентоспособности малых предприятий в сфере рекламных услуг

сформулировать и обосновать рекомендации по разработке и внедрению внутренних регламентов и методологии оптимизации бизнес-процессов на малых предприятиях в сфере рекламных услуг;

- предложить рекомендации по обеспечению прогнозирования, контроля и корректировки ключевых показателей деятельности малого предприятия в сфере рекламных услуг;
- разработать методические подходы к развитию персонала с целью увеличения человеческого и интеллектуального капиталов малого предприятия в сфере рекламных услуг.

Объектом исследования являются малые предприятия, осуществляющие деятельность в сфере рекламных услуг.

Предметом исследования выступают управленческие, организационные и экономические отношения, протекающие в процессе обеспечения, оценки и повышения конкурентоспособности малых рекламных предприятий.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК. Профиль диссертации соответствует Паспорту специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг): п. 4.19 «Особенности малых и средних форм предпринимательской деятельности в отраслях сферы услуг»; п. 4.21. «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг».

Методология исследования. Теоретико-методологической базой исследования являются современные теоретические подходы отечественных и зарубежных авторов по проблемам рекламной деятельности, функционирования малого бизнеса, управления конкурентоспособностью, которые изложены в монографиях, периодических изданиях, справочной и учебной литературе, практических и методологических пособиях; нормативно-правовые актах Российской Федерации.

Методологическую основу исследования составляет системный подход к изучению объекта и предмета исследования. В работе применялись общенаучные

методы – анализ и синтез, индукция и дедукция, восхождение от абстрактного к конкретному, эксперимент и моделирование.

Информационная база исследования: статистическая информация, данные международных исследовательских компаний и консультационных фирм, теоретические и практические исследования российских и зарубежных авторов, специализированные отраслевые издания, интернет-публикации, результаты интервьюирования специалистов в области рекламы, результаты наблюдений автора.

Нормативно-правовая база исследования: федеральные и региональные нормативные акты, регулирующие работу малых предприятий, а также регламентирующие процедуры ведения рекламного бизнеса в России.

Научная новизна исследования состоит в разработке и обосновании мультинаправленных гибких подходов к повышению конкурентоспособности субъектов малого бизнеса в сфере рекламных услуг на основе оптимизации и цифровизации операционных процессов, внедрения ключевых показателей эффективности и управления развитием интеллектуальным капитала, а также в разработке методического обеспечения деятельности по совершенствованию и повышению эффективности бизнес-процессов рекламных фирм.

В результате диссертационного исследования получены и выносятся на защиту **следующие результаты, содержащие элементы научной новизны**:

1) на основе уточнения понятия «рекламной услуги» и проведенного анализа различных подходов к классификации рекламных услуг разработаны авторские базовые критерии классификации: уровень взаимосвязи услуги с материальным продуктом, инструментарий удовлетворения потребности, коммуникационные каналы, которые позволяют дифференцировать предприятия на основе их профильной деятельности и проводить конкурентный анализ между близкими по спектру оказываемых услуг предприятиями;

2) на основе анализа конкурентных преимуществ малых предприятий сферы рекламных услуг и особенностей их функционирования выделены факторы обеспечения конкурентоспособности, которые в отличие от аналогичных

исследований включают: рекламную политику в кризисных условиях, бизнес-метрики (объем продаж, управление жизненным циклом услуг, выручка, прибыль, NPS), функциональные роли подразделений рекламных агентств, форматы и территории распространения рекламы, внутренние корпоративные стандарты (культура, межличностные коммуникации, сервисное обслуживание, внедрение инноваций, стиль управления);

3) в результате определения долгосрочных трендов на рынке рекламных услуг на дальнейшую цифровизацию и оптимизацию бизнес-процессов предприятий сферы рекламных услуг, а также анализа зарубежного опыта организации рекламного бизнеса и государственной поддержки малых предприятий предложены рекомендации по описанию и автоматизации бизнес-процессов, специфика которых по сравнению с аналогичными методиками состоит в разработке гибкой, легко адаптируемой к изменяющимся условиям системы управления бизнес-процессами малых предприятий сферы рекламных услуг, опирающейся на четко формализованные процедуры, описанные в соответствующих регламентах;

4) разработаны рекомендации по внедрению на малых предприятиях сферы рекламных услуг системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), отличительной особенностью которых является возможность оценки результативности широкого спектра работ как всей компании, так и ее отдельных структурных единиц и конкретных сотрудников;

5) предложена методика развития интеллектуального потенциала как ключевого фактора конкурентоспособности малого предприятия сферы рекламных услуг с целью ее дальнейшего использования малыми предпринимательскими структурами при построении функциональных и процессных бизнес-моделей, основанная на организации непрерывной работы по планированию поиска и подбора персонала, а также по его мотивации.

Теоретическая и практическая значимость. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в следующих областях:

- при формировании теоретико-методических механизмов и инструментов, направленных на повышение конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг;
- с целью повышения эффективности работы малых рекламных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов;
- с целью внедрения на малых рекламных предприятиях системы ключевых показателей эффективности для оценки результативности деятельности компании и ее отдельных подразделений;
- при обучении студентов в вузах по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Сервис».

В диссертационном исследовании предложены практические рекомендации, позволяющие малым рекламным предприятиям: при перспективном планировании деятельности учитывать факторы конкурентоспособности малых рекламных предприятий, использовать опыт рекламных компаний за рубежом для повышения эффективности деятельности на рынке, оптимизировать бизнес-процессы на малых рекламных предприятиях, использовать систему ключевых показателей для оценки деятельности компании, осуществлять кадровое планирование при работе с персоналом в рекламной сфере.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается научным подходом к изучению вопросов, связанных с обеспечением конкурентоспособности малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг; использованием общих и частных научных методов, адекватных задачам исследования; объемом и репрезентативностью выборочных данных; сбалансированным использованием количественного и качественного подхода к исследованию; статистической значимостью используемой количественной информации; опорой на результаты фундаментальных исследований российских и зарубежных ученых.

Апробация работы и внедрение результатов исследования. Основные научные положения, методические рекомендации и практические результаты диссертации докладывались и обсуждались на четырех научно-практических

конференциях, в том числе: II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития инвестиционного потенциала в России» (Москва, ГУУ, 2020); Всероссийской научно-практической конференции «Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации» (Москва, ГУУ, 2020); Всероссийской научно-практической конференции «Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями: методы, модели, технологии – 2020» (Москва, ГУУ, 2020); Всероссийской научно-практической конференции «Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями» (Москва, ГУУ, 2019).

Ряд положений, выводов и рекомендаций, сделанных по результатам диссертационного исследования, нашли практическое применение в деятельности российских компаний «Эспрезо» и «Техспорт Консалтинг». Практическая апробация результатов исследования подтверждается справками о внедрении. Ряд теоретических результатов диссертационного исследования были использованы в учебном процессе при подготовке спецкурсов и циклов лекций в ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Публикации по теме диссертации. Результаты диссертационного исследования отражены в 10 работах, написанных автором лично и в соавторстве, общим объемом более 4,15 п.л. (лично автору принадлежит 2,5 п.л.). Из них 6 работ опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав с выводами по каждой главе, заключения, списка литературы и трех приложений. Общий объем диссертации составляет 166 страниц, включает 11 таблиц, 23 рисунка. Список литературы содержит 110 наименований.

ГЛАВА 1. СФЕРА РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

1.1. Понятийный аппарат сферы рекламных услуг

Реклама как важнейший элемент комплекса маркетинговых коммуникаций используется большинством хозяйствующих субъектов. Она необходима для того, чтобы донести до потенциальных потребителей информацию о товаре (услуге), сформировать у них желание приобрести продвигаемый товар, повысить уровень лояльности покупателей. Реклама позволяет создать у целевой аудитории новые потребности, сформировать спрос, вызвать у потребителей эмоциональную привязанность к компании и ее бренду.

Компании, исходя из своих целей и наличия необходимых ресурсов, могут либо самостоятельно заниматься рекламной деятельностью, либо обращаться к сторонним подрядчикам, специализирующимся на оказании услуг в области продвижения продукции. Сформировался обширный рынок рекламных услуг, представленный преимущественно субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП) и предлагающий компаниям широкие возможности по использованию различных коммуникационных инструментов.

В настоящее время сфера рекламных услуг представляет собой развитую отрасль, получающую значительные инвестиции и активно использующую последние достижения маркетинговых и информационно-коммуникационных технологий. Многие операторы рынка оказывают своим клиентам комплексные услуги в области продвижения: от творческой идеи до производства медиапродукции. Сформирован развитый институт посредничества, представленный на рынке множеством рекламных агентств [55].

Рекламные услуги выступают в качестве основного объекта взаимоотношений между исполнителями и заказчиками на рынке маркетинговых коммуникаций. Как правило, они являются сложным продуктом, удовлетворяющим потребности рекламодателей по выстраиванию взаимодействия

с целевыми аудиториями. Для характеристики рекламных услуг могут быть использованы все базовые признаки товара. Их производство связано с расходованием трудовых, финансовых и материальных ресурсов.

Базовые положения теории рекламных услуг являются дискуссионными в среде ученых-экономистов и специалистов в области маркетинга. Это обусловлено комплексным характером сферы рекламных услуг.

Экономическая жизнь общества неразрывно связана со сферой услуг. Однако в современной научной литературе до сих пор отсутствует общепринятое исчерпывающее определение понятия «услуга». Далее рассмотрены наиболее известные интерпретации данного термина.

Ф. Котлер определяет услугу как «любое действие или выгоду, которую одна сторона предоставляет другой на возмездной основе. Услуги, как правило, являются неосязаемыми. Получая их, человек или организация не приобретает что-либо материальное» [25].

В.Е. Демидов и П.С. Завьялова дают следующее определение: «услуга – это выполняемая для стороннего потребителя работа, в результате которой создается какой-либо полезный эффект» [20].

Дефиниция К. Гренрооса: «услуга представляет собой процесс, который включает ряд неосязаемых действий. В процессе оказания услуг осуществляется взаимодействие между исполнителем и заказчиком, используются те или иные материальные ресурсы» [47].

На основе анализа различных определений можно выделить основные характеристики услуги, которые, так или иначе, обозначаются в трактовках многих авторов:

- услуга позволяет потребителю получить выгоду (полезный эффект);
- в процессе оказания услуги задействованы как минимум две стороны: исполнитель и заказчик.

Сфера услуг – сфера экономики, включающая в себя все разновидности коммерческих и некоммерческих услуг. В данной сфере осуществляется воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями,

организациями, а также частными лицами. В сферу услуг включаются все направления экономической деятельности, которые не входят в сферу производства (промышленность и сельское хозяйство) [39].

Для того чтобы выйти на определение понятия «рекламные услуги», нам целесообразно предварительно определить термин «реклама». К определению данного термина в научной среде также сложилось множество подходов.

Рассмотрим наиболее популярные определения зарубежных и российских авторов (таблица 1).

В статье 3 Федерального закона от 13.03.2006 N 38-ФЗ «О рекламе» дается следующее определение: «Реклама – информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке».

В научной литературе существуют следующие определения понятия «рекламные услуги».

Рекламные услуги – услуги по продвижению товаров или услуг посредством рекламы. В их число входят: реклама в печатных СМИ, на телевидении, на радио, а также реклама на транспортных средствах и наружная реклама, реклама на культурно-массовых мероприятиях. (Микишкеев, С. П.) [51]. Рекламные услуги – это услуги по созданию, распространению и размещению (с помощью любых средств и в любой форме) информации, предназначенной для неопределенного круга лиц и призванной формировать или поддерживать интерес к физическому или юридическому лицу, товарам, товарным знакам, работам, услугам (Ведерникова А. В.) [50].

Рекламные услуги – это услуги по созданию, распространению и размещению (с помощью любых средств и в любой форме) информации, предназначенной для неопределенного круга лиц и призванной формировать или поддерживать интерес к физическому или юридическому лицу, товарам, товарным знакам, работам, услугам (Ведерникова А. В.) [50].

Таблица 1 – Определения рекламы

Автор	Определение
Д. Денисон, Л. Тоби	Оплаченное заказчиком размещение в СМИ информации о компании, ее товарах или услугах с целью повышения спроса [13]
Ж.-Ж. Ламбен и др.	Процесс односторонней коммуникации с потребителем, который заказывает и оплачивает компания с целью получения выгоды [28].
И. Я. Рожков	Деятельность (или произведенный в результате этой деятельности продукт), которая направлена на решение коммерческих и прочих задач производственных предприятий, сервисных компаний или общественных организаций и выражается в распространении на возмездной основе информации, цель которой – оказать влияние на сознание целевой аудитории [37].
И.В. Лехин и Ф.Н. Петров	Сообщение, передаваемое по радио или телевидению, плакат, объявление, задача которых – популяризировать что-либо (товар, услугу, торговую марку и т.д.) [41].
Ушаков Д.Н.	Меры, принимаемые для придания популярности чему-либо: организации, человеку, товару, услуге, мероприятию. [42].
Бетс Г., Брайндли Б., Уильямс С. и др.	Реклама (advertising) – средство распространения информации и убеждения людей. Реклама распространяется через прессу, телевидение, радиовещание, объявления и плакаты, а также через названия компаний на одежде. Реклама создает представление о продукте, расширенная реклама вызывает доверие к продукту, а хорошая реклама порождает желание купить продукт. [7]

Рекламная услуга – это оплаченная рекламодателем услуга по доведению информации о продвигаемом на рынке товаре до представителей целевых аудиторий. Данная услуга включает процессы подготовки рекламного сообщения и его распространения с использованием различных материальных носителей и технических средств [73].

На основании анализа определений различных авторов в диссертации под понятием «рекламная услуга» будем понимать оплаченную спонсором (рекламодателем) работу, выполняемую для обеспечения взаимодействия между участниками рекламной деятельности и включающую в себя одно или несколько направлений: генерация творческих идей, создание рекламной продукции, распространение рекламы, контроль за выполнением рекламных мероприятий, оценка эффективности рекламы.

Спрос на рекламные услуги является стабильным. На рынке маркетинговых коммуникаций предлагается множество вариантов и форматов рекламы. Тем не менее, методологические подходы к классификации рекламных услуг в настоящее время не являются достаточно проработанными. Так, Международная классификация товаров и услуг (МКТУ) описывает рекламные услуги в разделе 35 «Реклама; менеджмент в бизнесе; административная деятельность в сфере бизнеса; офисная служба» [80].

В этом разделе указывается, что услуги могут быть направлены на:

- помощь в организации или управлении бизнесом;
- помощь в ведении бизнеса предприятию сферы производства или сферы услуг, а также осуществление рекламной деятельности и информирование целевых покупателей [87].

Таким образом, для рекламных услуг не создана отдельная категория МКТУ, что свидетельствует о целесообразности корректировки данного классификатора.

Рекламные услуги могут быть типологизированы по критерию их связи с материальной продукцией. На базе классификатора рекламных услуг [61],

предлагаемого Н.В. Мирононовой, можно разделить рекламные услуги по типам (рисунок 1).

Рисунок 1 – Классификация рекламных услуг (материальный и нематериальный характер)

Рассмотрим особенности типизации рекламных услуг по параметру «инструментарий удовлетворения потребности». Несмотря на то, что сама услуга имеет нематериальную природу, для ее оказания необходимо использовать различные ресурсы: материальные, человеческие, технические и т.д. При этом, как указывалось выше, услуга может быть связана с материальным продуктом. Оказание определенных типов услуг в значительной степени зависит от квалификации сотрудников рекламной компании (генерация творческих идей, разработка веб-сайтов, дизайн сувенирной продукции и т.д.), другие услуги требуют интенсивного использования высокотехнологичного оборудования (производство телевизионной и радиорекламы, производство сувениров и т.д.). Деление услуг на типы по рассматриваемому критерию играет важную роль в работе рекламных компаний, так как помогает разработать и реализовать

эффективную продуктовую политику. Особенно это важно для малых рекламных предприятий, обладающих ограниченными ресурсами. В процессе разработки продуктового портфеля каждая компания решает: отдать приоритет «чистой» рекламной услуге и повышать квалификацию сотрудников, или развивать направление «услуга с продуктом» и инвестировать дополнительные средства в технику и технологии.

Рекламные услуги могут быть классифицированы по критерию «каналы коммуникации». В частности, по этому критерию можно выделить услуги: телевизионная реклама, интернет-реклама, радиореклама и т.д. [27] (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация рекламных услуг по критерию «коммуникационные каналы»

Коммуникационный канал	Базовые услуги	Дополнительные сервисы
1. ТВ	разработка стратегии продвижения разработка рекламной концепции (идея рекламы, написание текстов, дизайн); производство рекламы; планирование кампании и закупка рекламных пространств и эфирного времени; размещение рекламных материалов; контрольная деятельность	оценка эффективности рекламы; анализ целевых аудиторий; оценка конкурентоспособности;
2. Радио		
3. Печатные СМИ		
4. Наружная реклама		
5. Реклама внутри помещений		
6. Онлайн-реклама		
7. Реклама на киносеансах		

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что при оказании основных рекламных услуг задействуется широкий спектр дополнительных услуг: маркетинговые исследования (особенности спроса, потребительское поведение и

т.д.), консультационные услуги, обучение специалистов и др. В большинстве случаев дополнительные услуги являются неотделимыми от основных услуг.

Обобщенно критерии классификации рекламных услуг отражены на рисунке 2.

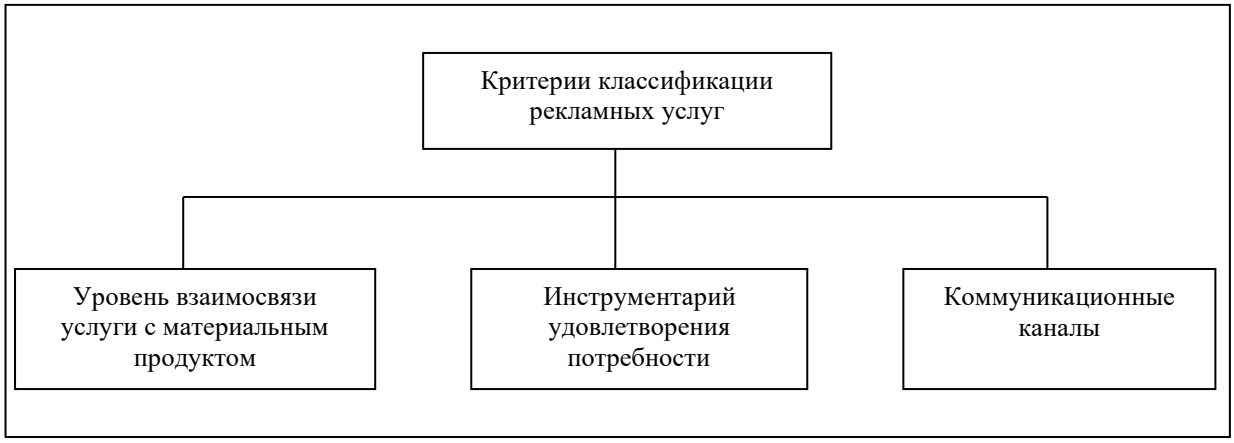


Рисунок 2 – Критерии классификации рекламных услуг

Рекламные услуги, по сравнению со многими другими видами услуг, являются наименее осязаемыми и в значительной степени зависят от эффективности использования человеческих ресурсов. Они представляют собой специфический вид коммуникационной активности и выполняют ряд функций, среди которых можно выделить наиболее важные:

- экономическая функция;
- стимулирующая функция;
- политическая функция;
- социальная функция;
- информационная функция;
- коммуникативная функция;
- образовательная функция.

Данные функции рекламных услуг в социально-экономической жизни страны являются комплексными и разнообразными. В них отражается широкий пласт общественной жизни. Через эти функции реклама не только стимулирует людей к потреблению товаров и услуг, но и способствует воспроизводству материально-технической базы, стимулирует экономические процессы в стране, способствует росту различных отраслей народного хозяйства. Рекламные услуги

пронизывают все сектора экономики и вносят свой весомый вклад в формирование валового национального продукта.

Отдельно следует отметить, что реклама оказывает стимулирующее влияние на потребление и создает предпосылки для расширенного воспроизводства человеческих ресурсов, а также дает возможность повысить уровень жизни людей за счет потребления более качественных товаров и услуг.

В отличие от материального производства, в результате которого сырье, материалы и комплектующие преобразуются в материальный продукт, реклама воздействует на человека, на его сознание и поведение, меняет образ жизни людей. Так, реклама медицинского оборудования, здорового образа жизни и услуг в области здравоохранения позволяет изменить отношение человека к своему здоровью, скорректировать потребительские привычки соответствующим образом. Реклама жилой недвижимости стимулирует людей к улучшению жилищных условий. Реклама услуг связи и компьютерной техники создает у людей мотивацию к более активному использованию информационно-коммуникационных технологий.

1.2. Тенденции, проблемы и перспективы развития рынка рекламных услуг в России

При проведении анализа российского рынка рекламных услуг следует учитывать, что этот рынок глубоко интегрирован в мировую рекламную отрасль. Прежде всего, это связано с ведением интенсивной рекламной деятельности зарубежных транснациональных корпораций в нашей стране, а также с проникновением российских компаний на рынки других стран. Иностранные рекламодатели и их отечественные партнеры часто кооперируются между собой для проведения совместных рекламных кампаний. В нашей стране активно внедряются передовые технологии рекламы, получившие распространение за рубежом. В России быстро растет аудитория крупных международных рекламных площадок даже в условиях санкций и законодательных ограничений.

Тем не менее, доля отечественного рынка рекламных услуг в мировой рекламной индустрии является относительно небольшой. При этом некоторые его характеристики говорят о существенном потенциале роста. В частности, если среднемировой показатель доли рынка рекламы в ВВП составляет 0,71%, в нашей стране – 0,46% [27].

Ключевые долгосрочные тренды на мировом рекламном рынке – снижение доли телевизионной рекламы и рост бюджетов интернет-продвижения. В глобальном масштабе эти тренды стали ярко выраженными в 2016 году, вследствие бурного развития онлайн-рекламы в крупных западных странах. В нашей стране это произошло в 2018 году. Очевидно, что в сфере интернет-рекламы российский рынок развивается в соответствии с международными тенденциями, хотя и с небольшим временным лагом [85].

Динамичный рост рынка интернет-рекламы вызван не только бурным развитием информационно-коммуникационных технологий, но и общей трансформацией моделей потребления информации целевыми аудиториями. Потребителям требуется все больше интерактивности, спрос на которую удовлетворяется за счет постоянного совершенствования рекламных технологий [74].

По информации ДРТ (ранее – Delloite), 37% представителей телеаудитории включают телевизор без определенной цели, для фона. Также в исследовательских материалах этой компании отмечается, что 63% посетителей интернет просматривают сайты с помощью мобильных устройств (преимущественно смартфонов). В качестве основных источников информации для опрошенных всех возрастов в 2020 году выступали официальные, новостные, публицистические и развлекательные интернет-порталы. При этом интернет-источники характеризуются наибольшим доверием у респондентов [100].

Рынок рекламы непрерывно развивается. Сектор интернет-рекламы является наиболее изменчивым, он позволяет охватить самые крупные аудитории и при этом распространять таргетированную информацию с учетом потребностей различных целевых групп. Важным фактором, влияющим на рост популярности интернет-

рекламы, является возможность детально оценить эффективность проводимых кампаний: рекламодатель получает полный доступ к статистике по просмотрам, переходам, репостам, лайкам, а также может контролировать и корректировать уровень конверсии. Наиболее значимыми каналами интернет-рекламы являются: контекстная реклама, баннерная реклама, программатик-реклама, видео-реклама, e-mail рассылки, реклама в мессенджерах (WhatsApp, Viber, Telegram и т.д.). Быстро развиваются технологии интернет-рекламы, адаптированной под мобильные устройства [99].

Традиционные направления рекламной деятельности также претерпевают изменения: классические баннеры наружной рекламы все чаще заменяются дисплеями; в рекламе на радио стали редко использоваться информационные блоки, им на смену пришли имиджевые ролики с музыкальным сопровождением; на телевидении реклама в виде продакт-плейсмент активно внедряется в различные форматы информационных и развлекательных передач. Современные технологии рекламы позволяют производителям товаров и услуг эффективно фокусироваться на целевой аудитории, повышать возврат инвестиций в рекламу, увеличивать количество лояльных клиентов.

Перейдем к рассмотрению количественных показателей, характеризующих состояние и тенденции развития рекламной индустрии в России. В нашей стране стабильный рост рекламного рынка наблюдался в период с 2000 по 2018 год [92].

По информации Ассоциации коммуникационных агентств России, отечественный рекламный рынок вырос в 2022 году в 23,1 раз по отношению к 2000 г., а его емкость достигла 447 млрд. руб. Отечественная рекламная индустрия продемонстрировала отрицательный темп прироста только в 2009 г. (-26,4 % по сравнению с предыдущим годом) и в 2015 г. (-8,2 % относительно 2014 года). Причиной падения в 2009 году являлся мировой финансовый кризис, который обусловил снижение затрат на рекламу. В 2015 году отрицательная динамика была связана с внутрироссийским кризисом, который также привел к сокращению рекламных бюджетов.

Кардинальные изменения на рынке произошли в связи с санкционным давлением на Россию в 2022 году. Появившиеся ограничения и связанное с ними падение продаж заставили компании сократить рекламные бюджеты. По состоянию на конец 2022 года все ушедшие с российского рынка компании завершили все свои рекламные проекты.

Производители рекламной продукции и рекламные агентства несут потери в связи с резким сокращением объема заказов. Игроки рынка пересматривают свои бизнес-стратегии, адаптируя их к новым моделям поведения рекламодателей и целевых аудиторий.

Оценка снижения емкости отечественного рынка рекламных услуг вследствие санкций является достаточно сложной задачей. Тем не менее, большинство экспертов отмечает, что российская рекламная отрасль подвергается воздействию кризисных явлений не в меньшей степени, чем туристические компании, авиаперевозчики и даже сырьевые гиганты. В частности, Ассоциация коммуникационных агентств России характеризует текущую ситуацию в отрасли как крайне тяжелую [94]. Изменение емкости рекламного рынка России представлено на рисунке 3.

Существующие оценки текущей ситуации и прогнозы свидетельствуют, что отечественная рекламная индустрия столкнулась с проблемами более существенными, чем проблемы кризисных 2008 и 2014 годов и даже 2020 года. При этом сокращение в 2022 году обуславливается уходом с российского рынка крупных иностранных компаний, что означает ухудшение ситуации в 2023 году.

В настоящее время отчетливо проявляется тенденция отсрочки рекламных расходов крупными компаниями. Происходит не только сокращение рекламных бюджетов, но и их переструктурирование: больше денег направляется на интернет-рекламу. Также следует отметить изменение рекламных концепций: вместо имиджевой рекламы все чаще используется адресная. Изменение в поведении потребителей приводит к трансформации рекламных моделей.

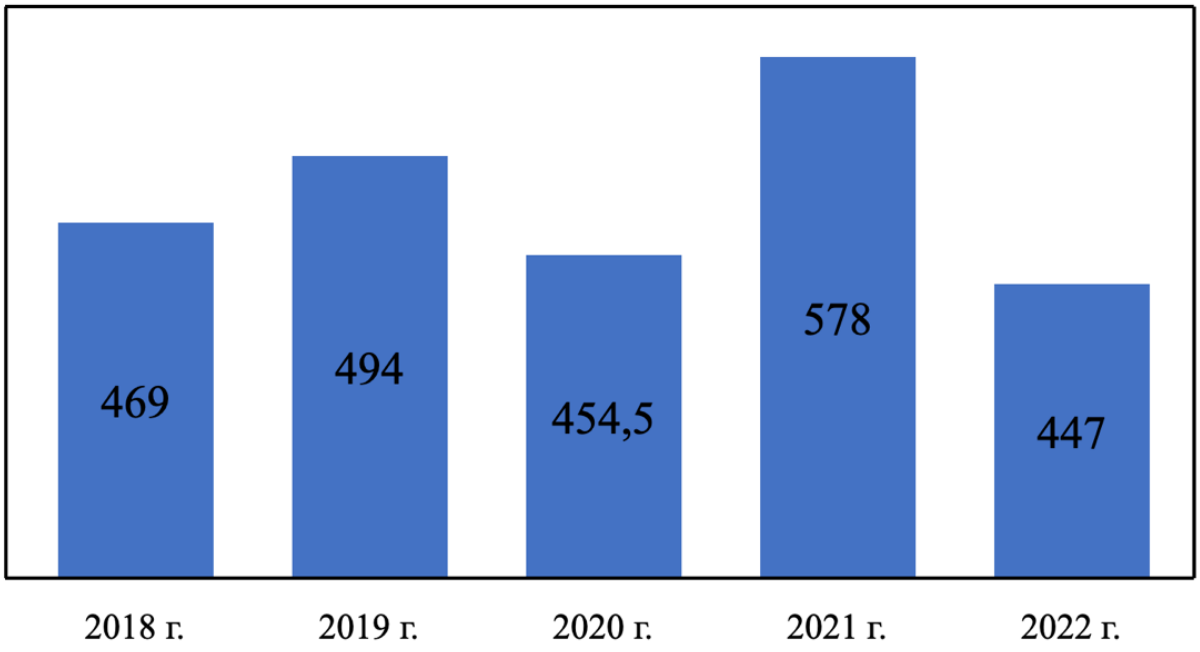


Рисунок 3 – Изменение емкости российского рынка рекламы, млрд. руб. [94]

Наиболее сильное влияние кризисные явления оказали на индустрию наружной рекламы: рекламный канал, который ранее привлекал очень крупные бюджеты, в настоящее время находится в состоянии стагнации в связи с резким сокращением аудитории. Медиаметрическая компания AdMetrix предоставила данные, согласно которым, в апреле 2022 года количество людей, видевших материалы наружной рекламы, снизилась на 28% по сравнению с предыдущим месяцем, а в мае данный показатель упал еще на 31% [94].

В апреле 2022 года, по информации крупнейшей в России компании, занимающейся размещением наружной рекламы, Russ Outdoor, примерно 40% клиентов этой компании сократили объемы заказов. Продолжили размещать рекламу на биг-бордах крупные розничные сети и компании, нуждающиеся в рекламной поддержке на местах продаж. В целом, продажи Russ Outdoor, также как и продажи других крупных операторов рынка наружной рекламы, весной 2022 года значительно снизились. Произошло значительное снижение емкости рынка радиорекламы несмотря на то, что аудитория этого медийного канала выросла. 32% российских радиослушателей утверждают, что стали тратить больше времени на прослушивание радио, 44% – что их время прослушивания не изменилось [75]. Тем

не менее, увеличение времени контакта с целевыми аудиториями не смогло предотвратить проявления кризисных явлений на рынке радиорекламы. В целом за 2020 год, по данным Российской академии радио, в связи со снижением расходов компаний на рекламу объем рынка упал на 37%, однако уже в 2021 году произошло увеличение на 25%, а в 2022 году – на 14% (рисунок 4).

Также наблюдается снижение емкости рынка печатных средств массовой информации. По прогнозам, в результате ужесточения законодательства примерно 15% российских печатных СМИ могут прекратить свою деятельность. Будут ликвидированы издания, не обладающие достаточными материальными и финансовыми резервами и не имеющие значительного количества читателей. Объемы закупок рекламы в региональных печатных СМИ уже снизились примерно на 60% (рисунок 5).

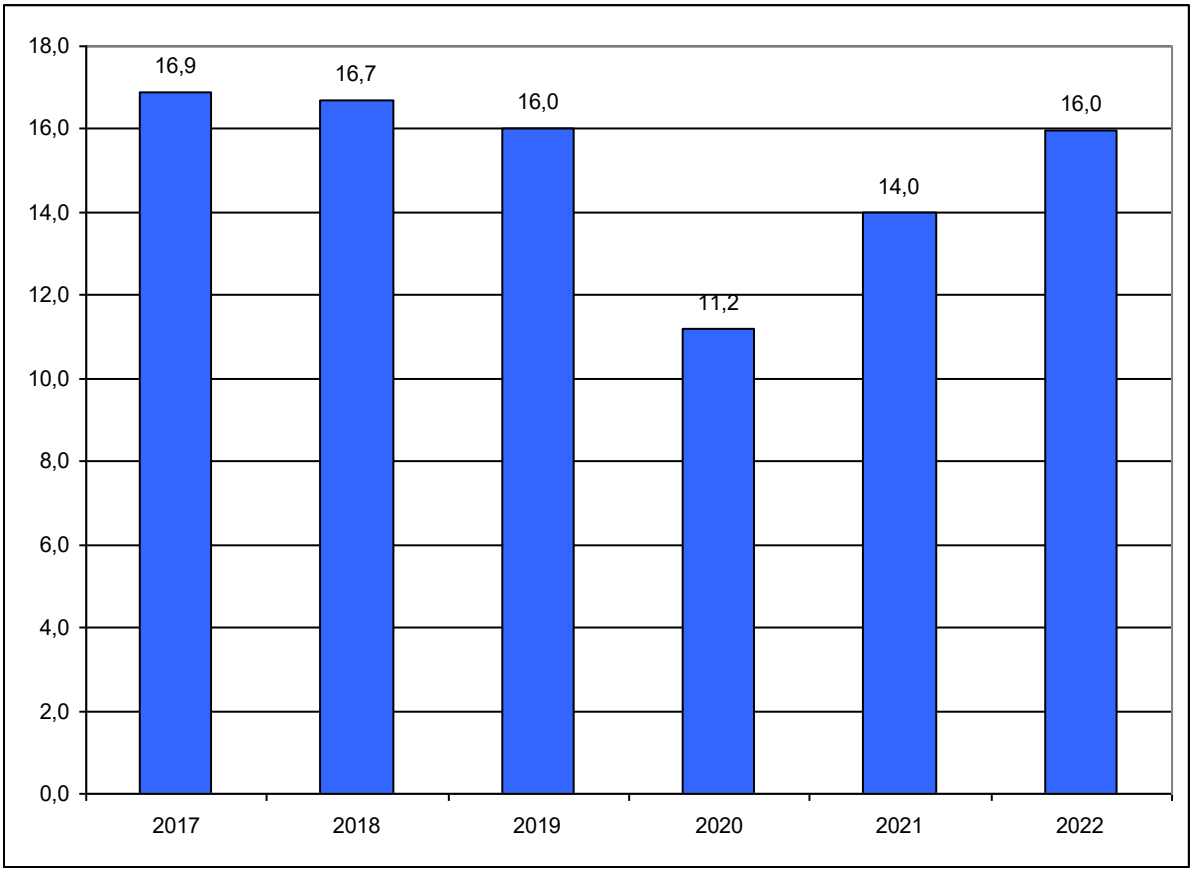


Рисунок 4 – Изменения емкости рынка радиорекламы России, млрд. руб. [94]

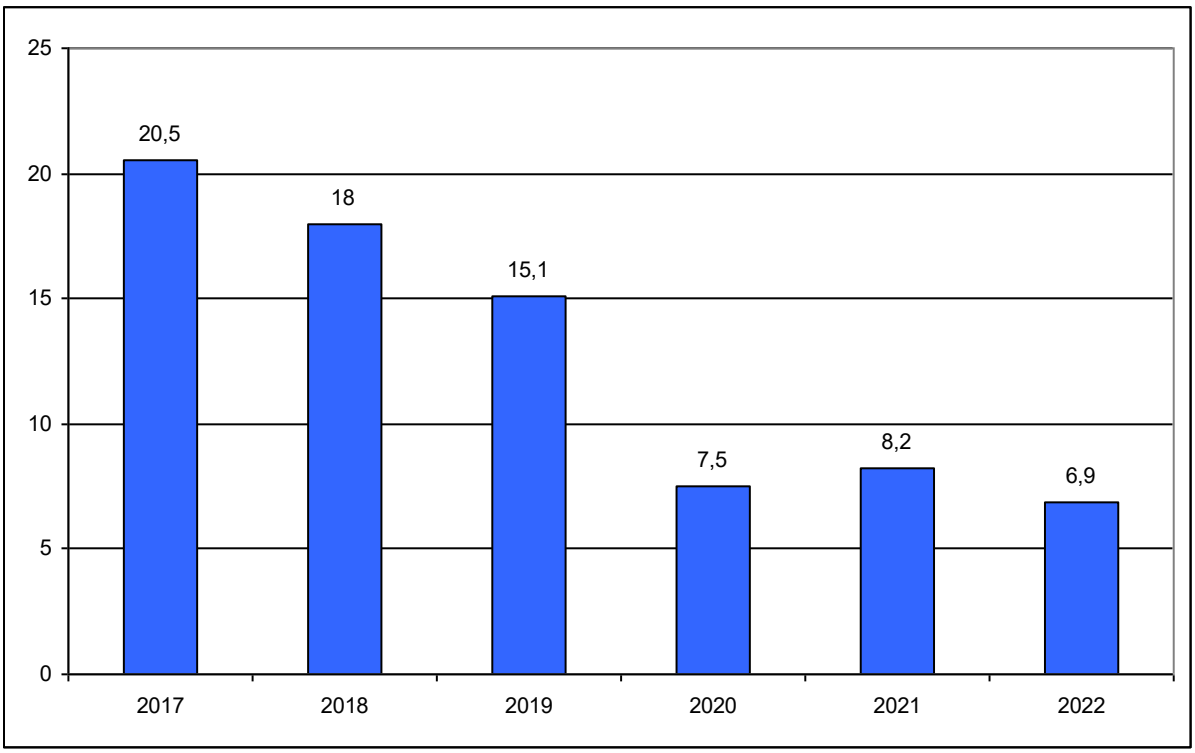


Рисунок 5 – Изменения доходов российских печатных СМИ от рекламы, млрд. руб. [94]

В мире рекламодатели проявляют наибольший интерес к контент-проектам (аналитика, развлечения, образовательные ресурсы), медиаплатформам и коммуникационным сервисам. Тенденции трафика по отраслям представлен на рисунке 6.

Несмотря на то, что посещаемость социальных сетей динамично растет, общий объем рекламного трафика снизился. Большую часть доходов крупнейших социальных сетей составляют поступления от рекламы. В силу введения санкций и ограничения полетов в состоянии глубокого кризиса находятся туристическая и развлекательная (массовые мероприятия) отрасли [34].

Схожая ситуация наблюдается в сегменте поисковых систем. Несмотря на рост посещаемости поисковиков и увеличение показателя времени, которое проводят пользователи в процессе поиска необходимой информации, выручка Яндекса в сегменте «Поиск и портал» в 2022 году была меньше планируемых показателей на 14% и составила 72 млрд. руб. [79].

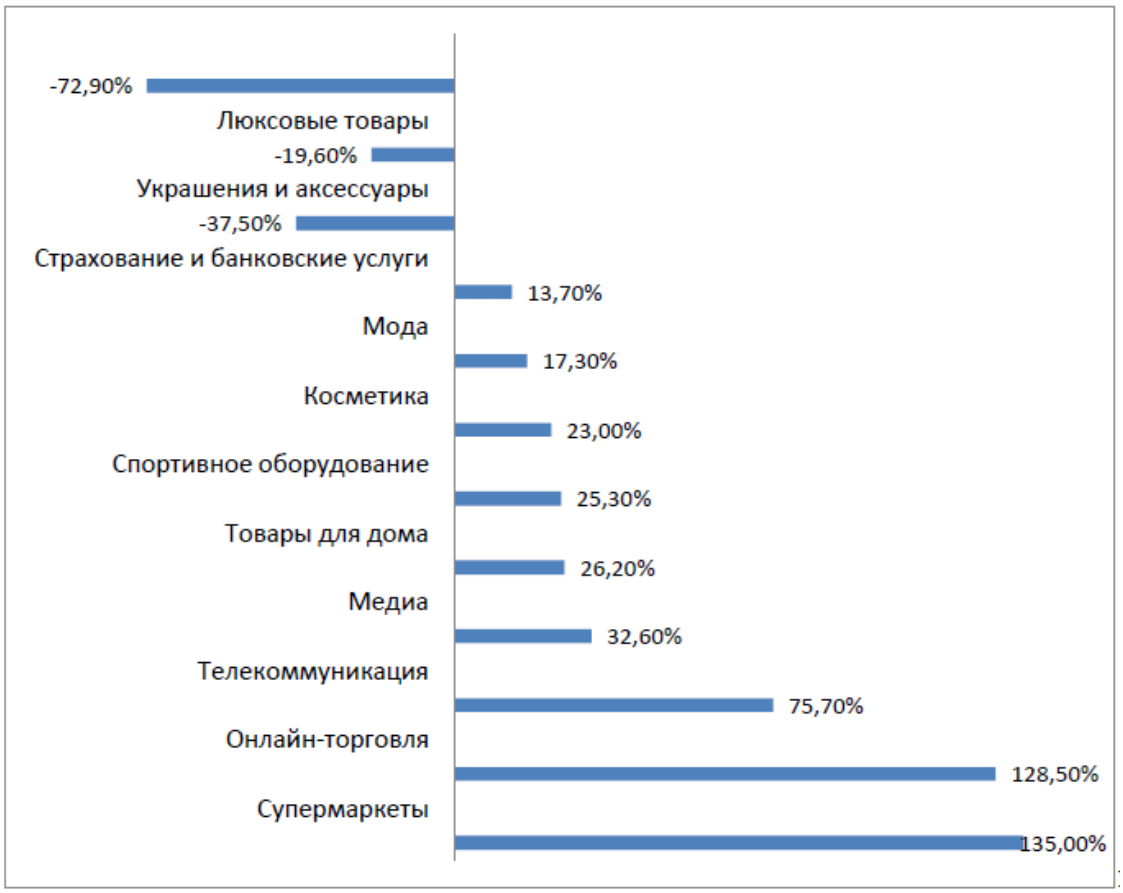


Рисунок 6 – Перераспределение трафика в сектор интернет-рекламы в разрезе отраслей [106]

В отличие от глобального тренда, в России объем рекламного интернет-трафика в 2022 году увеличивался, и, согласно Российской ассоциации электронных коммуникаций, по итогам 2022 года составил 427 млрд. руб. Ослабление конкуренции и введение новых алгоритмов в российских интернет-ресурсах привели к снижению стоимости показов и переходов. Таким образом, российские рекламодатели получили возможность повысить эффективность своих рекламных затрат. Снижение расценок выгодно, прежде всего, компаниям, специализирующимся на доставке еды и потребительских товаров первой необходимости, а также операторам телекоммуникационных сервисов.

Следует отметить, что общая емкость рынка интернет-рекламы в 2020 году снизилась на 3%, а затем в 2021 году увеличилась на 32,5%, а в 2022 году выросла на 11% (рисунок 7). Базовая причина такой динамики состоит в том, что основными покупателями на данном рынке являются субъекты малого и среднего

предпринимательства, которые значительно сократили свои рекламные расходы в связи с пандемией, а затем резко их возобновили.

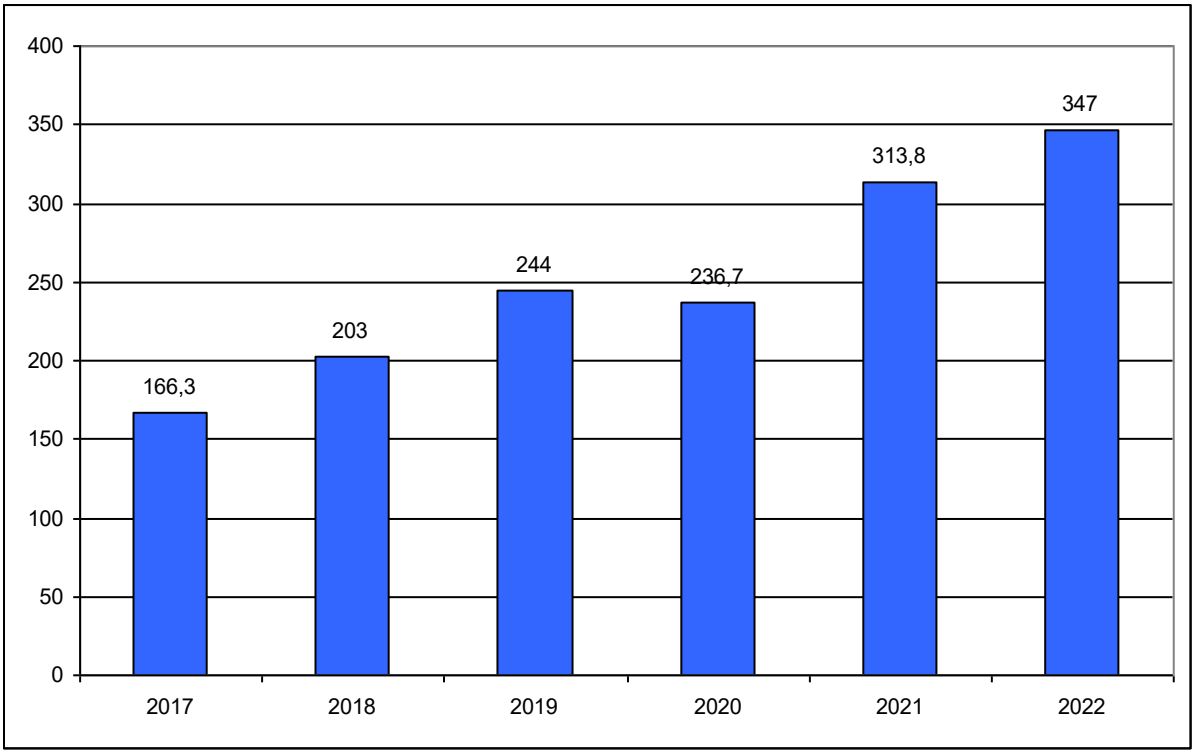


Рисунок 7 – Изменение емкости российского рынка интернет-рекламы, млрд. руб. [95]

Российский рынок телевизионной рекламы в 2022 году характеризовался положительной динамикой. Традиционное телевидение смогло увеличить свою аудиторию. Например, в возрастной категории от 18 до 35 лет суммарное время просмотра выросло на 19%. Согласно данным Национального рекламного альянса (крупнейший продавец телевизионной рекламы) в 2022 году, емкость отечественного рынка телерекламы возросла на 6% к 2021 году и достигла 182 млрд. руб. [91].

Тем не менее, по итогам 2020 года в индустрии телевизионной рекламы произошел спад на 11% по отношению к предыдущему году (рисунок 8). Это связано с тем, что телереклама относится к категории наиболее затратных и, как правило, является имиджевой. В кризисных условиях компании сокращают расходы на дорогую имиджевую рекламу и перераспределяют бюджеты в пользу адресного продвижения продукции.

Многие рекламодатели уже разорвали соглашения с телевизионными каналами и вернули денежные средства. Однако затем, уже в 2021 году, емкость рынка увеличилась на 26,6%, а в 2022 году – на 2,5%. Это связано и со снижением стоимости рекламы, и с необходимостью возвращать дезориентированную аудиторию.

В сложившихся обстоятельствах компаниям рекламной отрасли необходимо приспосабливаться к новым реалиям, прежде всего, к изменениям в поведении рекламодателей. Формирование новой модели потребления рекламных услуг находится на начальной стадии, тем не менее, уже можно выделить определенные тенденции изменения поведения рекламодателей. Наиболее важная особенность поведения – нестабильность закупок. Она проистекает из нестабильности спроса на многих потребительских рынках. Волатильность национальной валюты, информация о грядущем подорожании товаров и услуг и прочие рыночные факторы приводят к резкому росту спроса на многих рынках. В кризисных условиях увеличивается спрос населения на товары первой необходимости, при этом на менее значимые товары спрос резко падает. По прошествии нескольких дней и при стабилизации информационного фона население успокаивается, в результате чего спрос снижается. Таким образом, потребительский спрос является волнообразным, что обусловливает аналогичную форму спроса на рекламные услуги.

В данной ситуации компаниям, работающим в рекламной индустрии, следует сформировать бизнес-стратегии в следующих направлениях:

- сохранение существующей клиентуры за счет предложения особых условий обслуживания;
- совершенствование рекламных продуктов и создание новых форматов для привлечения новых клиентов (реклама на видеохостингах, в приложениях и т.д.).

Для реализации последнего направления компания должна приложить значительные усилия и диверсифицировать свой бизнес. Тем не менее, такой подход позволяет повысить прибыльность деятельности в долгосрочном периоде.

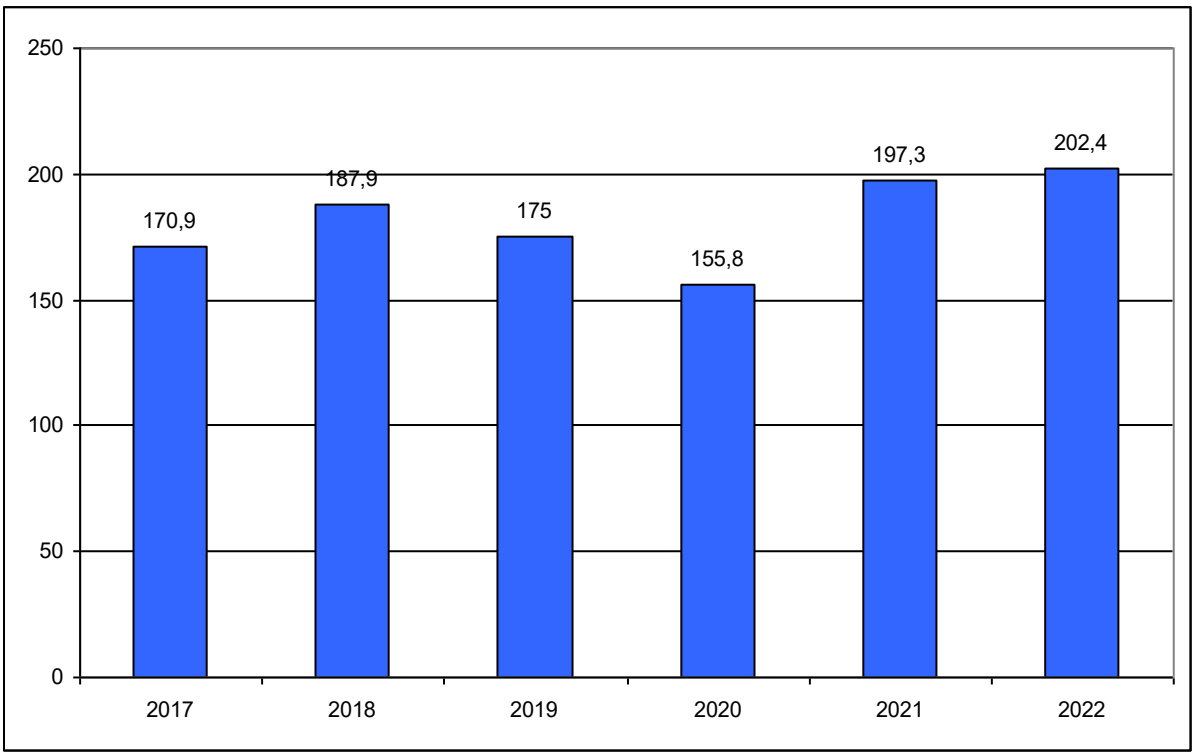


Рисунок 8 – Изменения емкости российского рынка телевизионной рекламы, млрд. руб. [77]

Что касается сохранения существующей клиентуры, то многие печатные средства массовой информации, радиостанции, компании, специализирующиеся на наружной рекламе, уже ведут активную работу в этом направлении и предлагают клиентам специальные условия обслуживания.

К примеру, компания «Восток-Медиа», лидирующая на рынке наружной рекламы Подмосковья, весной 2020 начала продавать рекламные площади со значительной скидкой и предлагать несколько поверхностей бесплатно в качестве бонуса. Другие крупные операторы рынка Gallery и Russ Outdoor снизили цены на 30-40%.

Привлекательными локациями для установки наружной рекламы стали почтовые отделения, магазины и аптеки, посещаемость которых резко выросла. Для размещения в этих местах, а также в пределах прямой видимости от них можно разрабатывать оригинальные, нестандартные рекламные форматы, позволяющие формировать запоминающиеся образы. Это позволит рекламодателям охватывать значительные целевые аудитории.

Для радиостанций основным направлением увеличения доходов от рекламной деятельности также является разработка оригинальных креативных форматов и предложение специальных условий рекламодателям. С целью сохранения существующей аудитории и привлечения новых слушателей радиостанции меняют свою эфирную сетку с учетом графика жизнедеятельности людей в новых условиях. Для удержания аудитории радиостанции проводят интернет-стримы с живыми выступлениями музыкальных коллективов. Некоторые радиостанции стали размещать рекламу «день в день». Такой формат является весьма привлекательным для многих рекламодателей.

Печатные средства массовой информации в условиях всеобщей цифровизации снизили расценки на размещение рекламы.

Для операторов рекламного рынка, работающих во всех сегментах, перспективным направлением деятельности по завоеванию лояльности клиентов и привлечению новых рекламодателей является оказание консалтинговых услуг. Консультационная поддержка может касаться разработки рекламной концепции, формата рекламного сообщения и инструментария его подготовки. Такой подход поможет рекламодателю значительно повысить эффективность рекламы, а консультирующей компании – получить дополнительные конкурентные преимущества.

Производители и распространители рекламы должны стимулировать своих клиентов к изменению стратегий маркетинговых коммуникаций, к их адаптации к сложившимся обстоятельствам [58]. Необходимо учитывать, что полная приостановка рекламных кампаний или значительное сокращение рекламных бюджетов может дать положительный эффект только в краткосрочном периоде. В долгосрочной перспективе такой подход, как правило, приводит к убыткам. По результатам исследования поведения потребителей, проведенного компанией Kantar, узнаваемость брендов компаний, полностью прекративших рекламную активность, снизится на 38% в течение полугода [84].

По данным Dentsu Aegis Network, компании стали уделять больше внимания электронной коммерции, продвижению на видеохостингах и оптимизации

контента в социальных сетях. Интернет позволяет рекламодателям получить гораздо больше гибкости, чем традиционные средства массовой информации.

Рассмотрим основные тенденции нормативно-правового регулирования рекламной деятельности в РФ.

С 1 января 2021 года на основании Постановления Правительства РФ от 24.11.2020 № 1922 любая размещенная юридическими лицами, в том числе индивидуальными предпринимателями, реклама может проверяться Федеральной антимонопольной службой (ФАС) без жалоб или обращений со стороны третьих лиц. Что примечательно, нарушения фиксируется для всех участников рекламного процесса: заказчика, агентства и разместившей рекламу площадки.

С 25 августа 2021 года на основании Федерального закона от 26.05.2021 N 150-ФЗ ограничиваются любые звуковые рекламные кампании с использованием оборудования на крышах и стенах зданий. При этом иные виды звуковой рекламы, такие как использование громкоговорителей, не запрещаются и регулируются уровнем санитарной нормы максимума шума.

На основании ст. 16 Федерального закона от 02.07.2021 № 347-ФЗ любая интернет-реклама должна иметь пометку «реклама» и ссылку на рекламодателя и его сайт с основной информацией.

С апреля 2021 года на основании Федерального закона от 30.04.2021 № 124-ФЗ на интернет-порталах с посещаемостью более 100000 пользователей в сутки должно публиковаться не менее 5% социальной рекламы от общего числа.

В продолжение темы социальной рекламы: теперь на основании Распоряжения Правительства Российской Федерации от 13.07.2021 № 1907-р АНО «Институт развития интернета» становится единым оператором соцрекламы, который будет заниматься ее отбором, размещением, продвижением, составлением рекомендаций [80].

Итак, в ходе исследования было охарактеризовано текущее состояние российского рынка рекламных услуг и выявлены базовые тенденции его развития. Рынок в последние годы проходит глубокую трансформацию, при этом основные изменения связаны с двумя взаимосвязанными процессами: изменение моделей

потребительского поведения и интенсивное внедрение новых интерактивных технологий в рекламную индустрию. Если оценивать перспективы развития российского рынка на ближайшие годы, можно ожидать дальнейшего снижения интереса рекламодателей к традиционным средствам распространения рекламы (печатные СМИ, телевидение, радио, наружная реклама) и объемных инвестиций в интернет-продвижение.

Большинству секторов рекламного рынка (за исключением онлайн-рекламы) угрожает стагнация или значительный спад в среднесрочной и долгосрочной перспективе. С одной стороны, кризисные явления, связанные с распространением коронавируса, стимулировали вытеснение с рынка устаревших рекламоносителей (особенно печатных СМИ) и позволили сектору интернет-рекламы ощутимо укрепить свои позиции. С другой стороны, как рекламодатели, так и операторы рекламного рынка столкнулись с необходимостью быстро адаптировать свои стратегии и тактические действия к новым условиям.

Таким образом, в текущих условиях операторам российского рекламного рынка целесообразно уделить основное внимание каналам интернет-продвижения. В случае существования значительных ограничений на онлайн-продвижение товаров и услуг ключевых заказчиков операторам следует сконцентрироваться на удержании существующей клиентуры путем предоставления особых условий обслуживания. Компании, работающие на рекламном рынке, должны стремиться укрепить свои конкурентные преимущества. Для этого они могут: предоставлять дополнительные консалтинговые услуги, готовить и предлагать клиентам нестандартные рекламные решения, осваивать новые клиентские сегменты. Также следует отметить, что рынку необходима системная государственная поддержка [57]. Многие операторы рынка находятся под угрозой разорения и при этом не обладают необходимыми ресурсами и компетенциями для переориентации своего бизнеса на перспективное интернет-продвижение. В связи с этим, государство должно рассматривать рекламную индустрию как одну из приоритетных отраслей для поддержки, наряду с отраслью общественного питания и индустрией культурно-массовых мероприятий.

В последние годы на российском рекламном рынке растет роль малых предприятий. Они являются более гибкими и способны динамично захватывать рыночные ниши, в которых обладание значительными материальными и финансовыми ресурсами не относится к числу ключевых конкурентных преимуществ, например, в сфере интернет-маркетинга. Однако, для обеспечения своей конкурентоспособности малым рекламным предприятиям необходимо находить нестандартные маркетинговые решения, позволяющие эффективно противостоять крупным игрокам рынка. Проблемам конкурентоспособности малых предприятий на рекламном рынке посвящен следующий параграф.

1.3. Конкурентоспособность малых предприятий и их роль в развитии сферы рекламных услуг

Конкуренция является одним из наиболее значимых факторов, определяющих развитие рекламной индустрии. В последние десятилетия, в связи с техническим прогрессом, выходом на рынок новых поколений потребителей, имеющих специфические запросы, а также с изменением потребностей рекламодателей, формы конкурентной борьбы значительно изменились, однако конкуренция не утратила своей роли в экономике отрасли.

Конкуренция – это соперничество производителей товаров и услуг за приобретение преимуществ на целевых рынках [49].

Конкуренция влияет на структуру рынков, на соотношение спроса и предложения. Она представляет собой разновидность социально-экономических отношений между хозяйствующими субъектами и затрагивает процессы производства и распределения материальных благ [34].

Конкуренция устраняет с рынка неэффективные компании, стимулирует бизнес к оптимизации использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, к повышению производительности труда, а также к увеличению объемов инвестирования в управленческие и технологические инновации, что в итоге приводит к повышению уровня рентабельности вложенного капитала.

Под термином «конкурент» будем понимать хозяйствующего субъекта, который принимает участие в рыночной конкуренции.

С понятием конкуренции непосредственно связано понятие конкурентоспособности. Теория конкурентоспособности берет свое начало в исследовании специфики борьбы и взаимодействия конкурентов на различных рынках и ставит своей основной целью разработку методик повышения конкурентоспособности компаний для максимального удовлетворения рыночного спроса [48].

В настоящее время маркетинговая наука еще не выработала общепринятого определения конкурентоспособности, способного отразить всю сущность этого экономического явления. В таблице 3 приведены различные трактовки данного термина, предлагаемые зарубежными и российскими учеными.

Таблица 3 – Определения понятия «конкурентоспособность»

Автор	**Определение**
М. Портер	Способность продукта, услуги, компании успешно соперничать с присутствующими на рынке аналогичными продуктами, услугами, компаниями.
П. Завьялов	Совокупность производственных, экономических, организационных и управленческих свойств рыночного субъекта, которые позволяют ему соперничать с конкурирующими аналогами.
М. Гельвановский	Наличие свойств, благодаря которым субъект рыночной конкуренции получает преимущества над соперниками.
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно работать на целевом рынке в конкретный период времени и выпускать конкурентоспособную продукцию или услуги.
Р.А. Фатхутдинов	Способность объекта конкурировать с аналогичными объектами на целевом рынке.

Можно выделить следующие основные разновидности конкурентоспособности:

- конкурентоспособность предприятия (компании);
- конкурентоспособность продукта или услуги;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность страны;
- конкурентоспособность региона.

Исходя из задач настоящей работы, особый интерес представляет такая категория, как конкурентоспособность предприятия (компании).

В отечественной и зарубежной литературе приводится множество определений конкурентоспособности компании.

Так, А. Г. Мокроносов [34] определяет конкурентоспособность организации как способность достигать поставленных целей в условиях конкурентной борьбы на целевых рынках в определенных временных рамках.

В. И. Дорошев [17] дает следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это его преимущества относительно других предприятий той же отрасли на определенном географическом рынке (местный, региональный, национальный, глобальный). Конкурентоспособность может быть оценена только для компаний, производящих аналогичные товары или услуги.

Обобщая трактовки различных ученых, можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность компании – это ее комплексная сравнительная характеристика по отношению к конкурентам на определенном целевом рынке в определенный момент времени. Конкурентоспособность характеризует внутренние возможности компании к производству востребованных рынком продуктов или услуг.

Рассмотрим особенности оценки и обеспечения конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства.

В экономической науке под малым предпринимательством принято понимать деловую активность хозяйствующих субъектов, отвечающих определенным критериям, установленным законодательно. В число таких

критериев, как правило, входят: объем выручки, численность работников, размер активов и т.д.

Согласно российскому законодательству, субъекты малого и среднего предпринимательства (СМП) – это организации и ИП, которые в соответствии с определенными условиями относятся к малым и средним предприятиям и сведения о которых указываются в едином реестре таких субъектов (п. 1 ст. 3 Закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ [4]). Критерии малых предприятий установлены ст. 4 указанного Закона. В частности, критерий по численности персонала: от 16 до 100 человек включительно, по доходу: до 800 млн. рублей в год.

Соответственно, под малым рекламным предприятием (МРП) будем понимать предприятие, отвечающее указанным выше критериям и специализирующееся на оказании рекламных услуг, на производстве рекламной продукции или оказывающее посреднические услуги на рекламном рынке.

Малое предпринимательство имеет ряд преимуществ перед крупным бизнесом, помогает реализовывать стратегические государственные инициативы, повышает уровень занятости населения и инновационную активность, вносит весомый вклад в рост ВВП. Кроме того, малый бизнес позволяет снизить уровень монополизации экономики, способствует развитию конкуренции, формированию среднего класса и укреплению социальной стабильности в обществе. К тому же, предпринимательская деятельность позволяет более оперативно и эффективно создавать межотраслевые и межрегиональные связи, что улучшает общеэкономический климат.

По информации ФНС РФ по состоянию на январь 2021 г., в России функционировали 5,7 млн. субъектов малого и среднего предпринимательства, 2,7 млн. из которых – юридические лица и примерно 3 млн. – индивидуальные предприниматели. В секторе МСП работает 20246 средних предприятий, 266139 малых предприятий, и 5409232 микропредприятий [102].

В Российской Федерации в настоящее время с учетом ухода с рынка большого количества зарубежных компаний реализованы все условия для ведения предпринимательской деятельности. Однако предпринимательство в стране

неравномерно, импульсивно, что, во многом связано с неразвитостью механизмов обеспечения конкурентоспособности малых предприятий.

Анализ конкурентоспособности в сфере малого предпринимательства имеет свою специфику. Субъекты малого бизнеса при определенных условиях обладают большей конкурентоспособностью, чем крупные компании. Конкурентные преимущества малых предприятий связаны, прежде всего, со значительным потенциалом, который заложен в малые формы хозяйствования и выражается в способности индивидуально подходить к каждому клиенту, в непосредственном участии собственников бизнеса в управлении предприятием, в простоте управленческих структур и эффективной реализации принципа единоначалия.

Субъекты малого предпринимательства имеют ограниченные ресурсы для конкурентной борьбы [32]. Однако, являясь более гибкими и маневренными, малые предприятия могут оперативно реагировать на изменения запросов потребителей, эффективно работать с небольшими клиентами, при необходимости вносить изменения в организационную структуру. Дефицит ресурсов и отсутствие доступа к передовым технологиям управления компенсируются более высокой адаптивностью. Энергия предпринимателей в данном случае выступает в качестве основного драйвера развития бизнеса и приобретения конкурентных преимуществ.

Таким образом, малые предприятия, эффективно адаптируясь к условиям внешней среды, могут достичь высокого уровня конкурентоспособности. Конкурентные преимущества субъектов малого бизнеса связывают, прежде всего, с повышенной мотивацией к ведению предпринимательской деятельности [8].

К базовым конкурентным преимуществам малых предприятий относят также легкость в смене конфигурации бизнеса, смене рынков и целевых сегментов, возможность быстро перепрофилировать компанию и провести ротацию персонала.

Крупные компании, в отличие от малых форм хозяйствования, объединяются в финансово-промышленные группы, которые имеют многоуровневую защиту от действий конкурентов. Они применяют стандартизированные технологии работы с клиентами и поставщиками.

Тем не менее, если в рамках отрасли экономический эффект от увеличения объемов производства или интенсификации сбытовой деятельности является незначительным, то малые предприятия, реализующие стратегии дифференциации и фокусировки, могут приобретать в отдельных сегментах рынка значительные конкурентные преимущества и преуспевать в технологии производства или обслуживания клиентов. В данной ситуации уровень рентабельности малого бизнеса может значительно превышать уровень рентабельности в крупных компаниях или холдингах.

Отличительной характеристикой отраслей, в которых малые предприятия достигают максимальной эффективности, является высокий уровень фрагментированности (низкий уровень концентрации). Это значит, что ни один из хозяйствующих субъектов, работающих на рынке, не имеет доминирующей рыночной доли и не оказывает определяющего влияния на состояние отрасли. К таким отраслям, в частности, относится рекламная индустрия. В большинстве случаев в отраслях с высоким уровнем фрагментированности конкурирует значительное количество малых и средних предприятий, многие из которых находятся в частной собственности. Важнейшим условием, определяющим специфику конкурентной борьбы на таких рынках, является отсутствие лидирующих компаний, способных переформатировать рынок.

Малые предприятия часто получают конкурентные преимущества в тех областях деятельности, в которых существует значительный риск работы в убыток, например, на рынках с неустойчивым спросом. Нестабильный спрос обусловливает колебания в объемах продаж и прибыли, что в свою очередь приводит к трудностям в инвестиционной деятельности компании. Бизнес лишается возможности инвестировать необходимые средства в собственное развитие и рост. При этом крупные компании, стабильно работающие при благоприятной рыночной конъюнктуре, в условиях падения спроса теряют свои конкурентные преимущества по отношению к малым предприятиям. Субъекты малого бизнеса, как правило, более успешно адаптируются к отрицательным колебаниям спроса даже в тех

случаях, когда их удельные затраты при нормальных рыночных условиях выше, чем у крупных конкурентов.

Многие малые предприятия уделяют особое внимание дифференциации своего продукта и созданию уникального имиджа. Крупный бизнес, как правило, ассоциируется с удовлетворением массового спроса. Большим компаниям сложно создать эксклюзивный образ своей продукции. Также следует отметить, что представители малого бизнеса часто организуют особые условия продаж своей продукции и услуг и предлагают эксклюзивный сервис для каждого клиента. К примеру, многие авторитетные бренды часто предпочитают обслуживаться в небольших рекламных агентствах, способных сделать им уникальное предложение и создать в глазах потребителя соответствующий имидж.

Для ведения малого бизнеса от предпринимателя требуется повышенный уровень ответственности, надежности и самостоятельности. По своим деловым качествам многие индивидуальные предприниматели и владельцы небольших компаний превосходят менеджеров крупных корпораций. Предприниматели должны обладать уникальными знаниями, умениями и навыками. Они должны иметь широкий кругозор, способность быстро переключаться с одной задачи на другую, владеть эффективными универсальными подходами к решению хозяйственных проблем. Эти требования непосредственно связаны со спецификой управления малым бизнесом, когда один управленец (как правило, владелец предприятия) должен решать множество разнообразных вопросов и иметь базовые компетенции менеджера, финансиста, маркетолога и т.д. Высокий уровень рисков и ответственности обусловливает такое конкурентное преимущество малого бизнеса, как высокая мотивация к эффективному решению проблем.

Субъекты малого бизнеса часто получают конкурентные преимущества, когда успешность тех или иных проектов зависит от эффективности мониторинга ситуации на местах (в торговом зале, в общении с крупными заказчиками и т.д.). Во многих областях сферы услуг, в частности в рекламном бизнесе, большинство критических бизнес-процессов требует персонального контроля со стороны высшего руководства. Дистанционный мониторинг, который осуществляет

руководитель компании, или контроль со стороны линейных менеджеров в таких случаях не дает должного эффекта. В крупных рекламных агентствах топ-менеджеры не могут сформировать такой морально-психологический климат в коллективе и обеспечить такой качественный контроль над наиболее важными проектами, какой могут осуществлять руководители в малых фирмах при прочих равных условиях.

Условия на рекламном рынке, как и на многих других фрагментированных рынках, характеризуются высокой степенью неопределенности и риска. Постоянно происходят изменения во вкусах целевых аудиторий и запросах заказчиков. Соответственно, внедряются новые подходы к рекламе. В таких условиях малые рекламные агентства за счет своей гибкости получают широкие возможности для развития бизнеса и получения устойчивых конкурентных преимуществ. В связи с небольшим количеством уровней управленческой вертикали и оперативностью принятия важных решений, небольшие рекламные фирмы могут извлекать выгоду из турбулентности внешнего окружения.

В таблице 4 представлены ключевые факторы конкурентоспособности малого предпринимательства, выделенные на основе концепции А. Томпсона и А. Стрикленда.

Итак, конкурентоспособность малого бизнеса в значительной степени зависит от умения применять на практике специфические конкурентные преимущества, которые свойственны малым формам хозяйствования. Для того чтобы конкурентные преимущества были устойчивыми, необходимо проводить регулярную оценку и постоянный мониторинг конкурентоспособности малого предприятия по различным параметрам эффективности.

Основными субъектами конкуренции в сфере рекламных услуг являются рекламные (коммуникационные) агентства. Деятельность рекламных агентств включает [43]:

- организацию коммуникации с аудиториями;
- формирование и стимулирование спроса на продукцию (услуги) заказчиков;

- разработку и реализацию комплекса маркетинговых коммуникаций;
- формирование имиджа бренда;
- позиционирование бренда и повышение его ценности в сознании целевых аудиторий;
- дифференцирование компании и ее бренда от конкурентов;
- донесение до потенциальных потребителей информации о выгодах пользования рекламируемым товаром или услугой и т.д.

Таблица 4 – Ключевые факторы конкурентоспособности малых предприятий

Факторы	**Описание**
Технологические	Способность к инновационному развитию, оперативная разработка и внедрение инноваций в производственный процесс.
Производственные	Отсутствие эффекта масштаба и кривой обучения.
Маркетинговые (в том числе сбытовые)	Способность осваивать небольшие рыночные ниши, охватывать разнообразные группы покупателей, индивидуальный подход к клиентам, способность успешно дифференцироваться от конкурентов и создавать имидж эксклюзивного продукта.
Кадровые	Повышенная ответственность за управленческие решения, возможность организовать тотальный контроль деятельности сотрудников.
Организационные	Гибкость, способность оперативно меняться и подстраиваться под рыночную конъюнктуру.
Прочие	Государственное антимонопольное регулирование, барьеры для укрупнения бизнеса.

Конкурентоспособность того или иного малого предприятия, работающего в сфере рекламных услуг, можно оценивать только по отношению к предприятиям аналогичного профиля, то есть входящим в ту же классификационную категорию. Направления повышения конкурентоспособности для каждой категории

выбираются с учетом места компании в цепочке создания стоимости и ее специализации. Таким образом, в целях оценки и мониторинга конкурентоспособности рекламных агентств необходимо иметь их четкую классификацию.

Рекламные (коммуникационные) агентства могут быть классифицированы по следующим признакам.

1. По основному профилю деятельности.

- Агентство-селлер – компания, продающая эфирное время и рекламные площади по соглашению с руководством средств массовой информации и с владельцами рекламоносителей для наружной рекламы на взаимовыгодных условиях.
- Агентство-байер – компания, осуществляющая оптовую закупку эфирного времени и рекламных площадей и реализующая их своим заказчикам.
- Клиентское рекламное агентство – компания, которая по заказу рекламодателя создает творческую концепцию рекламы, осуществляет самостоятельно или заказывает у субподрядчиков ее производство и размещает рекламу в СМИ или на материальных носителях.

В рекламной индустрии перечисленные типы компаний формируют цепочку создания стоимости: селлер – байер – клиентское рекламное агентство – заказчик (рекламодатель).

2. По производственному функционалу.

- Производитель рекламы – компания, материализующая рекламную идею в форме готового рекламного продукта.
- Распространитель рекламы – компания, которая размещает или распространяют рекламное сообщение с использованием технологий теле- и радиовещания, интернет-технологий, средств наружной рекламы, размещает рекламу в печатных СМИ, а также распространяет рекламную (полиграфическую, сувенирную) продукцию.

3. По специализации (данный критерий в значительной степени связан с критерием «коммуникационные каналы», используемым для классификации рекламных услуг – п. 1.1).

- Рекламное агентство полного цикла – предприятие, которое специализируется на разработке основной идеи рекламной кампании, подготовке креативной концепции, планировании и изготовлении рекламы, размещении рекламы в эфирных средствах массовой информации и на материальных рекламоносителях, проведении сопутствующих маркетинговых исследований. Такое агентство может привлекать субподрядчиков для выполнения различных работ.
- Специализированное рекламное агентство – ограничивает круг своей ответственности либо выполнением определенных функций (например, создание рекламной продукции или закупка рекламных площадей), либо работой с конкретными целевыми аудиториями (выделенными по возрастному, географическому, психографическому и другим критериям), либо работой с заказчиками из конкретных отраслей (телекоммуникации, транспорт, промышленность и т.д.). Некоторые агентства специализируются на различных направлениях маркетинговой деятельности: PR, директ-маркетинг, стимулирование сбыта, событийный маркетинг, дизайн полиграфической рекламной продукции и т.д.
- Дизайн студия (креативное агентство) – специализируется на разработке идеи и концепции рекламы, а также на дизайне ее отдельных составляющих.
- BTL агентство – компания, специализирующаяся на услугах по продвижению продукции методами непрямой рекламы и стимулирования сбыта (специальные акции, розыгрыш призов и т.д.).
- PR агентство – компания, предоставляющая услуги в области связи с общественностью: налаживание контактов с журналистами, работа над репутацией клиента, повышение известности и улучшение имиджа бренда без использования рекламных средств и т.д.

- Агентство интернет-рекламы – специализируется на услугах в сфере создания и продвижения веб-сайтов: веб-дизайн, программирование, контекстная реклама, маркетинг в социальных сетях, поисковое продвижение и т.д.
- Агентство наружной рекламы – производит и размещает наружную рекламу.
- Маркетинговая исследовательская компания – проводит маркетинговые исследования в интересах клиентов.
- Прочие коммуникационные агентство различной специализации

Схема классификации рекламных агентств приведена на рисунке 9.

Малые предприятия, специализирующиеся на оказании рекламных услуг, могут быть созданы с минимальным стартовым капиталом. Это обстоятельство играет важную роль, так как основным конкурентным преимуществом в рекламном бизнесе является не стоимость материальных активов, а уровень развития человеческого капитала и способность по максимуму использовать интеллектуальные ресурсы компании [54]. Именно человеческий капитал позволяет бизнесу повысить стратегический потенциал, основными составляющими которого являются: маркетинговый, финансовый, информационный, инновационный потенциал.

Развитие человеческого капитала компании подразумевает формирование и развитие внутренней системы управления знаниями. Эта система включает следующие компоненты:

- регулярный мониторинг, сбор и систематизация информации по основным бизнес-процессам компании;
- анализ факторов внешней среды с учетом основных рисков;
- сценарное моделирование деятельности компании на основе данных о внутреннем потенциале и внешнем окружении;
- использование методик имитационного моделирования для прогнозирования развития бизнес-процессов.

Для повышения стратегического потенциала рекламных агентств целесообразно использовать маркетинговые инструменты, доказавшие свою

высокую эффективность в мировой практике, такие как бенчмаркинг и маркетинг взаимодействия.

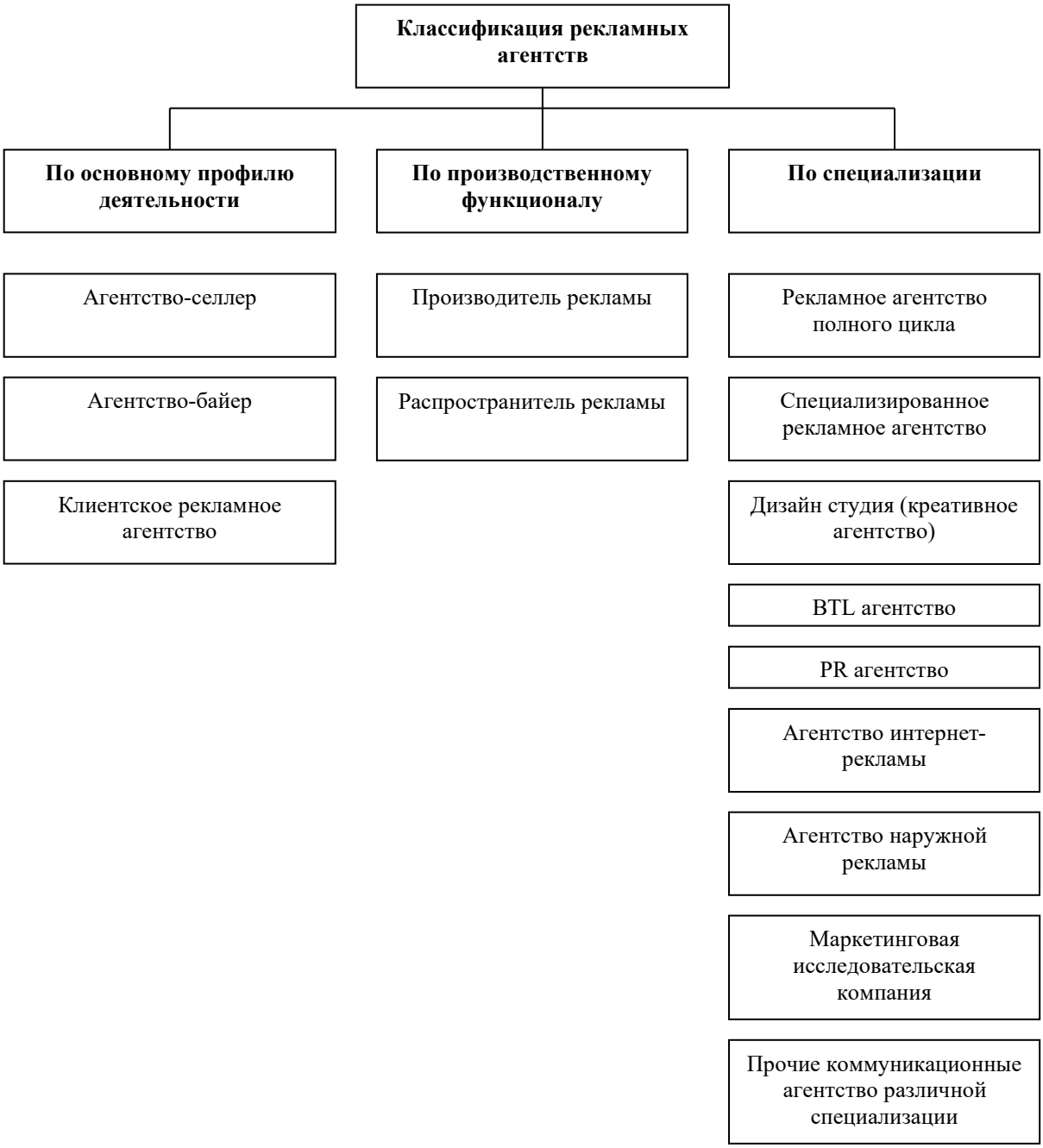


Рисунок 9 – Классификация рекламных агентств

Бенчмаркинг представляет собой регулярный анализ маркетинговой политики наиболее сильных конкурентов и составление профиля «идеального» конкурента.

Маркетинг взаимодействия подразумевает построение устойчивых систем обратной связи с заказчиками и прочими контрагентами, согласование

деятельности компании с действиями партнеров и постоянную корректировку маркетинговой политики на основе поступающих сигналов обратной связи. Традиционной маркетинговой деятельностью (разработка и реализация мероприятий по отдельным элементам комплекса маркетинга) в рекламном агентстве может заниматься специалист по маркетингу или маркетинговая служба. Маркетинг взаимодействия является ключевой компетенцией и обязанностью специалистов, непосредственно контактирующих с контрагентами [44].

С учетом вышеописанных особенностей и уникальных характеристик стратегического управления малыми предприятиями, давайте более глубоко рассмотрим процесс формирования конкурентных стратегий адаптации.

Можно выделить четыре базовых вида стратегий конкуренции: виолентная, пациентная, эксплоративная и коммутантная. Каждая из них может быть выбрана, исходя из конкретных условий, в которых работает компания (таблица 5). Из данной таблицы видно, что стратегию силовой конкурентной борьбы (виолентную) наиболее целесообразно применять крупным рекламным компаниям. Она характеризуется низкими ценами, обеспеченными низкими издержками, и большими масштабами оказания услуг высокого качества, а также высоким уровнем научно-маркетинговой работы.

Нишевая (патиентная) стратегия свойственна рекламным организациям, которые выбрали узкую специализацию для конкретной аудитории потребителей. Эти компании предлагают продукты или услуги высокого качества, нацеленные на тех, кто не заинтересован в стандартных, типовых результатах. Основное преимущество таких организаций, в том, что их работа становится незаменимой для определенных групп потребителей.

Эксплерентная стратегия реализуется, когда компания формирует новые рынки или рыночные ниши либо предлагает потребителям принципиально новые товары или услуги. Они должны совмещать и улучшение качества товаров (услуг), и снижение стоимости для конечных потребителей, что приводит к высокорисковости.

Таблица 5 – Разновидности конкурентных стратегий компаний

Параметры	Тип стратегии			
	Виолентная	Патиентная	Эксплерентная	Коммутантная
Интенсивность конкурентной борьбы	Высокий	Низкий	Средний	Средний
Конкурентные преимущества	Высокий объем производства, оптимальные затраты	Адаптация к специфике рыночного сегмента	Лидерство в инновационной сфере	Умение быстро приспосабливаться к изменениям
Удовлетворяемые потребности	Массовые	Особенные	Кардинально новые	Местные
Характер производства	Массовое	На заказ	Эксперимен тальное	Мелкосерийное
Масштаб предприятия	Крупное	Крупное, среднее, малое	Среднее, малое	Малое
Уровень устойчивости бизнеса	Высокий	Высокий	Низкий	Низкий
Характер реагирования на спрос	Создание и изменение спроса	Адаптация к спросу	Коренная трансформация спроса	Адаптация к спросу

Приведенные в таблице 5 данные показывают, что компании-коммутанты являются небольшими субъектами хозяйственной деятельности, у которых отсутствует явно выраженная специализация. Ключевое конкурентное преимущество таких компаний – способность быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды. Они, как правило, работают в рыночных нишах, в которых другие компании не могут достичь приемлемой эффективности. В этих нишах требуется удовлетворение различных частных, локальных потребностей клиентов. У компаний-коммутантов отсутствуют значительные производственные мощности, у них нет специальных подразделений, занимающихся НИОКР. С этим связана их относительная производственная и рыночная гибкость.

Компании-коммутанты – малые предприятия без конкретной специализации и с высокой адаптивностью к запросам рынка. Отсутствие больших высокотехнологичных производств, высокотехнологичных ресурсов и конкретной ниши позволяет таким фирмам гибко приспосабливаться к разным видам деятельности. Они выполняют роль связующего элемента в экономике, объединяя разные сферы и удовлетворяя разнообразные потребности.

Исходя из вышеизложенного, определим, что коммутантная стратегия является оптимальной для субъектов МСП, которые ориентируются на удовлетворение потребностей узких рыночных ниш, выпускают стандартизованные товары либо предлагают типовые услуги и при этом могут оперативно приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Данная стратегия дает возможность использовать основное конкурентное преимущество субъектов малого и среднего бизнеса – высокую адаптивность.

Выводы по главе 1

1. Российский рынок рекламных услуг в последние годы проходит глубокую трансформацию, при этом основные изменения связаны с двумя взаимосвязанными процессами: изменение моделей потребительского поведения и интенсивное внедрение новых интерактивных технологий в рекламную индустрию. Если оценивать перспективы развития российского рынка на ближайшие годы, можно ожидать дальнейшего снижения интереса рекламодателей к традиционным средствам распространения рекламы (печатные СМИ, телевидение, радио, наружная реклама) и объемных инвестиций в интернет-продвижение.

2. На основании анализа определений различных авторов в диссертации сформулировано универсальное понятие «рекламной услуги», под которым понимается оплаченная спонсором (рекламодателем) работа, направленная на организацию взаимодействия между всеми субъектами рекламного процесса и включающая в себя одно или несколько направлений деятельности: генерация творческих идей, создание рекламной продукции, распространение рекламы,

контроль за выполнением рекламных мероприятий, оценка эффективности рекламы.

3. В последние годы на российском рекламном рынке растет роль малых предприятий. Они являются более гибкими и способны динамично захватывать рыночные ниши, в которых обладание значительными материальными и финансовыми ресурсами не относится к числу ключевых конкурентных преимуществ, например, в сфере интернет-маркетинга. Однако, для обеспечения своей конкурентоспособности малым рекламным предприятиям необходимо находить нестандартные маркетинговые решения, позволяющие эффективно противостоять крупным игрокам рынка.

4. В диссертации выявлено, что конкурентные преимущества малых предприятий связаны, прежде всего, со значительным потенциалом, который заложен в малые формы хозяйствования и выражается в способности индивидуально подходить к каждому клиенту, в непосредственном участии собственников бизнеса в управлении предприятием, в простоте управленческих структур и эффективной реализации принципа единоначалия.

5. Оценка, регулярный мониторинг и повышение конкурентоспособности малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг, должны относиться к приоритетным направлениям деятельности руководства компаний и их персонала. Небольшим рекламным агентствам в своей работе целесообразно ориентироваться на базовые преимущества малого бизнеса, а именно: гибкость, маневренность, оперативная реакция на запросы потребителей, быстрая адаптируемость к условиям внешней среды, легкость в смене конфигурации бизнеса, смене рынков и целевых сегментов, возможность быстро перепрофилировать компанию и провести ротацию персонала. Такой подход поможет им успешно соперничать с крупными компаниями и получать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

6. В диссертации определено, что развитие человеческого капитала компании подразумевает формирование и развитие внутренней системы управления знаниями, включающей следующие компоненты: регулярный мониторинг, сбор и

систематизация информации по основным бизнес-процессам компании; анализ факторов внешней среды с учетом основных рисков; сценарное моделирование деятельности компании на основе данных о внутреннем потенциале и внешнем окружении; использование методик имитационного моделирования для прогнозирования развития бизнес-процессов.

7. В ходе исследования выявлено, что конкурентоспособность малого предприятия, работающего в сфере рекламных услуг, можно оценивать только на основе сравнения с предприятиями аналогичного профиля, то есть входящим в ту же классификационную категорию. Направления повышения конкурентоспособности для каждой категории выбираются с учетом места компании в цепочке создания стоимости и ее специализации. Для этого в диссертации разработана классификация рекламных агентств по ключевым признакам: по основному профилю деятельности (агентство-селлер, агентство-байер, клиентское рекламное агентство); по производственному функционалу (производитель рекламы, распространитель рекламы); по специализации (рекламное агентство полного цикла, специализированное рекламное агентство, дизайн студия (креативное агентство), BTL агентство, PR агентство, агентство интернет-рекламы, агентство наружной рекламы, маркетинговая исследовательская компания и прочие коммуникационные агентство различной специализации).

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ

2.1. Факторы, оказывающие влияние на управление конкурентоспособностью малых предприятий сферы рекламных услуг

Конкурентоспособность МРП определяется факторами его внутреннего потенциала (внутренней среды предприятия), а также факторами внешней маркетинговой среды, в которой оно функционирует.

Факторы внутренней среды МРП представляют собой ключевые элементы, определяющие его уникальность и успешность: человеческий капитал, нематериальные активы и материально-техническая база, которые объединены между собой корпоративной культурой.

Внешняя среда маркетинга представляет собой комплекс внешних воздействий на МРП и может быть разделена на две основные части: макросреду и микросреду [18].

Макросреда представляет собой комплекс факторов внешнего воздействия, которые не могут подвергнуться влиянию малой организации, то есть для нее они неконтролируемы и в большинстве случаев плохо прогнозируемы.

При оценке влияния макросреды на развитие МРП принимать во внимание влияние ряда факторов:

- экономических – тенденции развития экономики России; состояние кредитно-финансовой системы;
- технологических – изменения в технологическом обеспечении рекламного процесса: инновации в сфере производства рекламной продукции, внедрение новых технологий вещания;
- нормативно-правовых: законодательное регулирование, стандартизация и государственная поддержка отечественных рекламных предприятий;

- социальных: обеспеченность рекламной индустрии квалифицированными трудовыми ресурсами, социальная структура целевых аудиторий и т.д.

Микросреда маркетинговой деятельности МРП представлена рекламодателями, целевыми аудиториями, поставщиками, посредниками, конкурентами.

Можно выделить три разновидности факторов внутренней среды и внешнего окружения рекламного предприятия: факторы, положительно влияющие на бизнес, факторы, оказывающие на него отрицательное влияние, и нейтральные факторы. Внутри каждой разновидности, в свою очередь, можно выделить два типа факторов: поддающиеся влиянию со стороны предприятия (к ним относятся все факторы микроокружения и внутренней среды) и неподдающиеся влиянию (факторы макроокружения).

Анализ воздействия различных факторов дает возможность получить общую картину ситуации в рекламной индустрии и выявить те факторы, на которые предприятие может повлиять. На основе результатов анализа разрабатывается стратегия развития бизнеса с учетом существующих возможностей и рисков.

Для того чтобы рекламный бизнес был эффективным, необходимо работать с данными факторами в соответствии с их спецификой:

- воздействовать на факторы, поддающиеся управлению, таким образом, чтобы усилить влияние положительных факторов и ослабить влияние отрицательных;
- адаптироваться к влиянию факторов, не поддающихся управлению.

Необходимо придерживаться системного подхода к маркетинговой деятельности и анализировать внутреннюю среду и внешнее окружение в комплексе, с учетом связей между различными факторами. Недостаточное внимание к какому-либо важному фактору может иметь фатальные последствия для бизнеса.

Рассмотрим ключевые особенности рекламной индустрии, оказывающие влияние на рыночное поведение и конкурентоспособность компаний, работающих в ней.

Основные отличия рекламного рынка от других рынков проистекают из особенностей реализуемых на нем услуг. Рекламные услуги являются преимущественно неосязаемыми. По факту рекламодатель приобретает набор информационных услуг, эффект от которых (уровень и характер воздействия рекламы на целевую аудиторию) можно прогнозировать лишь ориентировочно. В связи с наличием данной специфики рекламных услуг могут возникать определенные сложности при оценке конкурентоспособности компаний, работающих на этом рынке.

При анализе рынков осязаемых товаров основное внимание уделяется конкуренции между поставщиками (производителями). На рекламном рынке значительной силой в конкурентной борьбе обладают покупатели (рекламодатели). При этом уровень конкурентной борьбы определяется долгосрочными маркетинговыми стратегиями рекламодателей. В связи с этим можно утверждать, что на рынке физических товаров конкурируют преимущественно товары и их производители, в то время как на рынке рекламных услуг идет интенсивная конкурентная борьба между маркетинговыми стратегиями покупателей. От специфики этих стратегий в значительной степени зависит конъюнктура рынка [40].

Кроме того, рекламодатели конкурируют за наиболее выгодные условия доступа к средствам производства и распространения рекламных материалов. В свою очередь производители рекламных услуг, владельцы и операторы рекламоносителей, посредники соперничают за внимание рекламодателей.

Уровень конкуренции на рынке рекламных услуг традиционно является очень высоким. На этом рынке идет противоборство интересов множества субъектов. В сравнении с многими другими рынками товаров и услуг, конкурентная борьба в рекламной индустрии является сложной и многоступенчатой. Например, за заказы рекламодателей соперничают различные

СМИ. Одно и то же рекламное сообщение в разных формах может транслироваться по телевидению, публиковаться в популярных печатных средствах массовой информации, в специализированной прессе, а также распространяться с использованием средств наружной рекламы. При этом использование различных рекламоносителей помогает охватить разные целевые аудитории.

Помимо конкурентной борьбы между различными типами рекламоносителей идет соперничество отдельных медиаресурсов в рамках одной группы рекламоносителей: журналы конкурируют между собой за размещение рекламных объявлений на своих разворотах, а радиостанции – за размещение роликов рекламодателей в прайм-тайм. Следует отметить, что в конкурентной борьбе также участвуют различные бизнесы, входящие в цепочку производства рекламной продукции: полиграфические предприятия, дизайнерские студии, студии 3d-анимации, компании, специализирующиеся на копирайтинге, и т.д.

В таблице 6 сравниваются ключевые параметры рынка рекламных услуг и товарного рынка.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика рынка рекламных услуг и товарного рынка

Параметр	**Рекламный рынок**	**Товарный рынок**
Товар (услуга)	Производство под заказ	Производство на склад
Инновации	Инновационная сущность услуг	Ориентация на внедрение инноваций
Потребитель	Рекламодатель	Конечный покупатель продукции
Цепочка продаж	Рекламодатель – рекламное агентство – производитель рекламного продукта – медиаселлер – оператор или владелец рекламоносителя – целевая аудитория	Производитель – опт – розница – конечный покупатель.
Оценка качества товара (услуги)	Имеет субъективный характер	Имеет объективный характер

Примечание: составлено автором

Таким образом, рекламная индустрия имеет множество особенностей. Поэтому при разработке конкурентных стратегий малых рекламных предприятий необходимо принимать во внимание как специфику рекламных услуг, так и специфику взаимодействия различных акторов в цепочке создания ценности этих услуг.

Условием выживания любой компании в рыночных условиях является наличие ключевых компетенций, которые определяют ее конкурентоспособность. Компаниям, работающим на рекламном рынке, необходимо опираться именно на свои уникальные компетенции и предлагать рекламодателям оптимальные решения, фокусируясь на выбранных рыночных нишах.

Можно выделить следующие факторы конкурентоспособности малых предприятий в сфере рекламных услуг:

- качество рекламных услуг;
- цена услуг;
- ассортимент услуг;
- уровень квалификации персонала;
- дополнительные услуги;
- соблюдение сроков;
- репутация компании;
- оформление офиса;
- удобство расположения офиса;
- эффективность продвижения услуг.

Качество рекламных услуг

Качество услуг относится к ключевым показателям конкурентоспособности рекламной фирмы. В современных рыночных условиях его уровень определяет способность бизнеса выживать и развиваться в условиях жесткого противостояния с конкурентами [66]. На качество рекламных услуг влияет наличие у компании эффективной продуктовой стратегии, уровень квалификации персонала, наличие развитой технической базы.

Одной из ключевых особенностей рекламной индустрии, по сравнению с другими отраслями, является условно «нематериальная» сущность реализуемых услуг. Рекламодателю продается определенное коммуникационное поле, характеристики которого заранее очень сложно определить. Ввиду наличия такой отраслевой специфики многие малые рекламные предприятия испытывают значительные трудности при разработке конкурентных стратегий.

Цена услуг

Для рекламодателей важным критерием потребительского выбора является цена рекламных услуг. Ценовая стратегия компании является одним из ключевых компонентов маркетинговой стратегии. Она обеспечивает адаптацию компании к меняющейся рыночной конъюнктуре.

Как было указано выше, существует ценовая и неценовая конкуренция. Первая подразумевает, что цена является определяющим фактором конкурентоспособности. Снижение цен на рекламный продукт, как правило, улучшает конкурентные позиции компании, а повышение цен снижает ее конкурентоспособность (за исключением случаев, когда компания работает в премиум-сегменте). В основе неценовой конкуренции лежит повышение качества услуг и расширение их ассортимента. Путем повышения качества рекламного продукта фирма приобретает ключевые конкурентные преимущества и получает возможность увеличения цен. В случае, когда компания формирует свои цены, ориентируясь на цены конкурентов, повышение качества рекламных услуг дает ей возможность укрепить свои конкурентные позиции, увеличить численность лояльных заказчиков и нарастить долю рынка.

Ассортимент услуг

Ассортимент рекламных услуг – это количество услуг, которые оказывает рекламная фирма. Данная характеристика выражается в следующих частных показателях:

- глубина – количество разновидностей каждого типа услуг;
- широта – количество разновидностей и наименований однородных и разнородных типов услуг, оказываемых рекламной фирмой;

- полнота способность набора услуг удовлетворить сходные потребности заказчиков.

Уровень квалификации персонала

Уровень квалификации выражается через компетентности работников. Можно выделить следующие разновидности компетентности:

- профессиональная (функциональная) компетентность – зависит от наличия профессиональных знаний, умений и навыков;
- интеллектуальная компетентность – такая организация знаний, которая позволяет принимать и реализовывать эффективные решения;
- временная компетентность – умение эффективно распоряжаться рабочим временем;
- ситуативная компетентность – умение действовать, исходя из сложившихся обстоятельств;
- социальная компетентность – наличие коммуникативных навыков и умение налаживать социальные связи.

Формирование и оценка уровня квалификации персонала базируется на интегральной модели, включающей четыре уровня:

1. Базовый уровень квалификации (наиболее важные для повседневной работы знания умения и навыки).

2. Второй уровень квалификации – организационные навыки

3. Третий уровень – творческий потенциал работника.

4. Четвертый уровень – эмоциональный и коммуникационный потенциал работника, определяющий его возможности взаимодействия с коллегами и субъектами внешней среды [62].

Есть ли опираться результаты исследований Е. Руднева [65], то рассмотренную выше модель формирования и оценки компетенций персонала в рекламной отрасли можно дополнить следующими уровнями:

1. Умения и навыки: способность специалиста выполнять свои профессиональные обязанности (решить повседневные рабочие задачи).

2. Квалификация: владение специфическими профессиональными знаниями и навыками, позволяющими решать нестандартные задачи.

3. Компетенция: широкий набор знаний, умений и навыков, способность быстро приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды организации.

Дополнительные услуги

Дополнительные сервисы играют важную роль в обеспечении конкурентоспособности рекламных фирм. Например, полиграфическое предприятие может предлагать клиентам дополнительные услуги по разработке дизайн-макетов рекламной продукции. Сервисы, дополняющие основной рекламный продукт, позволяют повысить лояльность потребителей и за счет этого увеличить прибыльность бизнеса в долгосрочном периоде.

Соблюдение сроков

В рекламном бизнесе крайне важно соблюдать сроки выполнения заказов. Особенно это касается производства роликов для радио и телевидения, где трансляция рекламы осуществляется строго по расписанию, согласно сетке вещания. Также важно вовремя готовить тексты и макеты для публикации рекламы в печатных СМИ, для размещения на биг-бордах и т.д.

Управление сроками реализации проектов в рекламной индустрии осуществляется в рамках бизнес-процессов, ориентированных на своевременное выполнение планов.

Можно выделить следующие ключевые подпроцессы, являющиеся составляющими процесса управления сроками [94]:

1. Выделение и формализация работ, входящих в проект, а также отдельных операций, которые должны быть выполнены для достижения целей проекта.

2. Идентификация связей между отдельными работами – выявление связей и фиксация их в документах

3. Определение продолжительности выполнение работ – оценка объема необходимого рабочего времени.

4. Подготовка плана-графика проекта – формирование расписания выполнения отдельных работ и операций, в котором учитываются взаимосвязи между ними и описываются необходимые ресурсы.

5. Управление планом-графиком – отслеживание фактического протекания работ и внесение необходимых изменений в план.

Существуют следующие входы данного процесса: контракт, WBS (Work Breakdown Structure или ИСР, Иерархическая Структура Работ) и описание проекта.

Ключевой итоговый документ (выход) бизнес-процесса – базовый план проекта (план-график).

В процессе управление планом-графиком на этапе реализации проекта руководитель проекта должен регулярно обосновывать баланс использования различных видов ресурсов: человеческих, материальных, финансовых. Достижение оптимального ресурсного баланса является важным условием своевременного выполнения проектных работ.

Репутация компании

Репутация – это устойчивое представление заказчиков, поставщиков и прочих контрагентов, а также различных сообществ о деятельности компании и ее надежности как партнера. В рекламном бизнесе репутация компании формируется через повышение качества рекламных услуг, строгое соблюдение взятых на себя обязательств, честность по отношению к деловым партнерам [9].

На практике часто смешивают понятия «деловая репутация» и «имидж» компании. Эти понятия схожи, но не тождественны. Имидж – искусственно сформированное за относительно небольшой промежуток времени представление о каком-либо объекте. Это представление создается за счет целенаправленного воздействия на сознание людей. У каждого представителя целевой аудитории в сознании формируется уникальный имидж компании, что связано с уникальностью коммуникационного опыта. Имидж является своего рода моделью, которая далеко не всегда в полной мере соответствует реальным характеристикам компании и особенностям ее рыночного поведения. Многие компании стремятся создать

имидж, который приукрашивает их характеристики. Следует отметить также, что имидж компания может быть значительно изменен без соответствующего изменения бизнес-процессов компании [81].

Репутация компании является более объективной характеристикой. Она формируется в сознании потребителей и партнеров в процессе долговременного взаимодействия между ними и компанией. В основе формирования репутации лежит совокупность информации о подходах и методах ведения бизнеса компанией. В то время как положительный имидж служит преимущественно для первоначального привлечения внимания к компании, репутация ориентирована на формирование лояльного отношения к компании в долгосрочном периоде.

Оформление офиса

В индустрии рекламы оформление офисных помещений играет важную роль. Это один из факторов, по которым деловые партнеры судят об уровне художественного вкуса руководства и работников компании. Именно наличие вкуса у создателей рекламного продукта во многом определяет успешность рекламы.

Удобство расположения офиса

Удобное расположение офиса очень важный показатель конкурентоспособности рекламной фирмы. Значение имеют такие характеристики, как транспортная доступность, наличие автостоянки, удобный въезд на территорию, близость к другим участникам цепочки создания и распространения рекламного продукта и т. д. Так, заказчикам удобно, если фирма, занимающаяся производством телевизионных рекламных роликов, находится в одном здании с офисами телеканалов (например, в Останкино).

Эффективность продвижения услуг

К числу наиболее эффективных для рекламного бизнеса методов продвижения относятся прямой маркетинг и интернет-продвижение.

Прямой маркетинг – это метод продвижения, при использовании которого информация о компании и ее товарах или услугах передается путем адресного

обращения к представителям целевой аудитории. Таким образом, клиенты получают рекламные сообщения, минуя посредников.

Инструментарий прямого маркетинга включает: рассылки по электронной почте и в мессенджерах, письма, листовки, флаеры, телефонный маркетинг и т.д. Если реклама является безличным информированием целевых аудиторий, то прямой маркетинг ориентирован на личные контакты и мотивацию потребителей к быстрому принятию решений [104].

Чтобы быть конкурентоспособной, рекламная фирма должна иметь удобный и функциональный веб-сайт, представительства во всех популярных соцсетях, должна уметь заинтересовать потенциальных клиентов, донести до них всю необходимую информацию о своих преимуществах. Большое значение имеют прямые контакты с заказчиками, наработка связей в профессиональной среде.

Основной акцент необходимо сделать на конкурентные преимущества предлагаемых рекламных услуг. В рекламной индустрии для анализа и повышения конкурентоспособности услуг целесообразно ориентироваться на эмоциональную теорию продаж. При использовании данной теории анализ конкурентоспособности услуг осуществляется путем оценки уровня позитивных эмоций, которые возникли у клиентов в связи с приобретением услуг. При этом необходимо комплексное рассмотрение рекламной услуги с разложением ее на отдельные компоненты (частные услуги). Для каждого компонента экспертным путем определяется коэффициент значимости, характеризующий его вес в общем комплексе воздействия на эмоции клиента.

Можно выделить следующие основные типы рекламы:

1. Наружная реклама.
2. Реклама на ТВ.
3. Реклама на радио.
4. Реклама в печатных СМИ.
5. Печатная рекламная продукция (брошюры, листовки, флаеры, каталоги).
6. Реклама в сети Интернет.

7. Сувенирная продукция.

Рассмотрим базовые параметры качества рекламных услуг для каждого из приведенных выше видов рекламы. Качество является интегральной характеристикой, на основе оценки которой рекламодатель принимает решение о сотрудничестве с рекламным предприятием. Поэтому необходимо уделить максимум внимания корректному доведению до заказчика информации о качестве рекламных услуг.

1. Наружная реклама. Можно выделить следующие ключевые параметры качества данного вида рекламы:

- Отсутствие расхождений между визуальными образами, передаваемыми через наружную рекламу, и концепцией рекламы, согласованной с клиентом. Необходимо, чтобы в рекламе наглядно визуализировать основные конкурентные преимущества продвигаемого товара или услуги.
- Отсутствие расхождений между текстовым контентом и основной рекламной концепцией, наличие в тексте мотивирующего содержания [70].
- Качество полиграфии.
- Стилистически грамотное текстовое изложение основных рекламных идей.

На перечисленные выше параметры влияет множество факторов: грамотность подбора цветов и визуальных образов, гармоничность шрифтов, хорошая читабельность текстов, лаконичность изложения рекламных идей.

2. Телевизионная реклама. Ключевые параметры качества для данного вида рекламы:

- Отсутствие расхождений между сценарием рекламного ролика и основной идеей рекламы, согласованной с клиентом.
- Профессионализм исполнения звукового и визуального ряда и их соответствие основной рекламной идее.

Основные факторы, определяющие качество телевизионной рекламы: профессиональный кастинг, грамотный подбор и изготовление декораций, профессионализм сценаристов, актеров, операторов, монтажеров, осветителей.

3. Радиореклама. Ключевые параметры качества этого вида маркетинговых коммуникаций:

- Отсутствие расхождений между сценарием ролика и основной рекламной идеей, согласованной с клиентом.
- Высокие качественные параметры звукового ряда.

Качество рекламных радиороликов определяется следующими факторами: профессионализм актеров (дикторов), лингвистические паралингвистика речи (интонация, скорость чтения и т.д.), релевантность музыкального сопровождения, качество звукорежиссуры.

4. Реклама в печатных СМИ. Параметры качества для этой разновидности рекламы аналогичны параметрам для наружной рекламы. Однако, следует отметить определенную специфику печатных СМИ: возможность публикации значительных объемов текстов, специфические требования к параметрам изображений и т.д.

5. Печатная продукция (брошюры, листовки, каталоги, флаеры). Параметры качества для данного вида рекламы аналогичны параметрам для рекламы в печатных СМИ и наружной рекламы.

6. Интернет-реклама. Для данной разновидности рекламы выделяют следующие критерии качества:

- Дизайн сайтов.
- Удобство представления информации на сайтах.
- Качество размещаемых в интернете текстовых, аудио- и видеоматериалов.
- Профессионализм настройки рекламных кампаний (для баннерной рекламы, контекстной рекламы и т.д.).

Факторы, определяющие качество видеоматериалов, размещаемых на веб-сайтах, аналогичны факторам для телевизионной рекламы. Факторы для текстового и визуального контента аналогичны факторам для наружной рекламы и рекламы в печатных СМИ.

7. Сувенирная продукция. Основные параметры качества этой разновидности рекламы:

- Эстетические характеристики продукции.
- Функционал продукции.
- Качество печати на продукции.

После выделения общих и частных параметров качества эмоционального воздействия рекламы на представителей целевой аудитории проводится оценка по этим параметрам. Для оценки используются следующие методы: интервьюирование представителей целевой аудитории, фокус-группы, экспертные методы и т.д. [21] Результаты оценки могут быть использованы для анализа конкурентоспособности рекламного предприятия.

Клиенты могут сотрудничать с предприятиями, производящими рекламу, напрямую либо через посредников. Существуют два основных вида посредников:

- рекламные агентства, предлагающие широкий спектр услуг;
- агентства узкого профиля, реализующие рекламное время или рекламные площади (медиаселлинговые агентства).

Конкурентоспособность медиаселлинговых агентств имеет определенную специфику, которую следует рассмотреть отдельно. Данная специфика сводится преимущественно к особенностям взаимодействия с различными звеньями в цепочке создания стоимости рекламного продукта.

Ключевой функцией таких агентств является посредничество. Поэтому основной обобщающей характеристикой конкурентоспособности медиаселлинговой компании является ее способность организовать сотрудничество между рекламодателем, рекламным агентством (если используются его услуги) и оператором или владельцем рекламоносителя.

Крупные московские медиаселлинговые компании при работе на рынках в регионах в большинстве случаев пользуются услугами локальных медиаселлинговых агентств, которые имеют требуемый опыт и связи. Конкурентоспособность таких крупных компаний следует оценивать как на национальном, так и на региональном уровне.

Стратегии конкуренции медиаселлинговых агентств целесообразно разрабатывать и реализовывать отдельно для различных субъектов: операторов рекламоносителей, рекламных агентств, клиентов.

Оценка конкурентоспособности представляет собой достаточно сложную задачу. При решении этой задачи анализируется не только качество производимой продукции (услуг) и соответствие ее запросам потребителей, но и прочие составляющие маркетинговой деятельности: ценовая политика, политика в сфере продаж и продвижения. На рынке рекламных услуг оценка конкурентоспособности имеет свою специфику: далеко не все традиционные методы оценки могут быть использованы по отношению к рекламным фирмам без соответствующей адаптации.

На практике получили распространение следующие основные подходы к оценке конкурентоспособности рекламных агентств:

1. Оценка по техническим параметрам. Данная методика довольно часто применяется в маркетинговой деятельности для оценки конкурентных позиций компаний. Она предусматривает оценку производственных мощностей компаний и специфики используемых технологических решений. Тем не менее, в связи с тем, что большинство рекламных услуг являются нематериальными, использование данной методики в рекламной индустрии затруднено. Как правило, она применяется для оценки фирм, имеющих узкую специализацию, например, производящих полиграфическую продукцию (в этом случае конкурентным преимуществом может являться наличие уникального типографского оборудования) или изготавливающих конструкции для наружной рекламы (возможность изготавливать оригинальные конструкции).

2. Оценка на базе рейтингов. В России и зарубежных странах готовится и публикуется множество рейтингов рекламных агентств. В нашей стране такие рейтинги ежегодно публикуют Российская ассоциация маркетинговых услуг и Ассоциация рекламных агентств России [9]. Для рейтингов эти организации используют такие показатели, как выручка фирмы, ее доля на рынке в целом и в конкретных нишах, динамика роста бизнеса, наличие крупных и авторитетных

клиентов и т.д. Для составления рейтингов могут использоваться не только экономические показатели, но и показатели профессиональных успехов. Например, для составления Российского рейтинга креативности рекламных агентств при расчете интегрального показателя учитывается количество фестивалей, в которых фирма принимала участие, а также занятые места. Впервые данный рейтинг был опубликован в 2005 году. В 2020 году лидирующие позиции в нем заняли «BBDO Moscow», «Leo Burnet Moscow» и РА «Восход». Также заслуживает внимания «Рейтинг публичности рекламных агентств России». При его составлении за основу берется частота упоминания рекламного агентства в крупных отечественных СМИ и динамика этого показателя.

Тем не менее, рейтинги подвергаются критике со стороны специалистов. Многие эксперты полагают, что оценить конкурентоспособность рекламной фирмы можно только после проведения комплексных маркетинговых исследований. Для таких исследований, как правило, используется модель Розенберга. В данной модели интегральный показатель конкурентоспособности – это комплексный показатель, который учитывает множество параметров деятельности рекламного агентства: численность лояльных заказчиков, бюджеты рекламных кампаний, виды оказываемых услуг, уровень информационного обеспечения клиентов, целевые сегменты, рациональность ценовой политики и т.д. Для оценки по этой модели проводятся опросы руководителей рекламных агентств и экспертов. Для каждого из рассматриваемых параметров экспертным путем определяется коэффициент значимости.

3. Оценка на базе экономических критериев. Этот подход используется, когда необходимо исследовать потенциал ценовой конкуренции. Аналитики оценивают, в какой степени компания способна достичь конкурентных преимуществ через снижение затрат и установление оптимальных цен. При использовании данного подхода проводится комплексный анализ финансового состояния компании.

В число экономических методов оценки конкурентоспособности входят: метод Бостонской консалтинговой группы (матрица «БКГ») и матричный метод «МакКинси – Дженерал Электрик». При использовании первого метода

деятельность рекламного агентства оценивается по двум критериям: доля рынка и темп роста рынка. При использовании второго метода: рыночная привлекательность и конкурентная позиция. Последний показатель определяется на основе данных о рыночной доле, ее динамике, о развитости каналов распределения, об уровне квалификации работников компании, о ее технической базе и т.д. В частности, матрица «БКГ» дает возможность среди оцениваемых компаний выявить «звезд», имеющих наилучшие конкурентные позиции. Также определяются «дойные коровы», имеющие стабильные позиции на рынке и устойчивое финансовое состояние, «собаки» (прогноз развития которых неблагоприятен) и «знаки вопроса» («трудные дети»), по перспективам развития которых пока сложно сделать определенные выводы.

Следует отметить, что кроме ценовой конкуренции существует еще неценовая, в которой решающую роль играют специфические характеристики реализуемого продукта. В рекламной индустрии методики оценки уровня неценовой конкуренции и конкурентоспособности находятся пока на начальной стадии развития. В качестве примера можно привести метод «7+», предложенный М. Конрадом. Этот метод ориентирован преимущественно на оценку уровня квалификации работников рекламного агентства как ключевого фактора неценовой конкурентоспособности.

Итак, в рекламной индустрии, как и во многих других отраслях, субъекты малого бизнеса вынуждены работать в жестких конкурентных условиях. При этом малые рекламные предприятия имеют особенные конкурентные преимущества, которые связаны с их адаптивностью, относительной простотой управленческих бизнес-процессов, способность гибко реагировать на изменения внешней среды и быстро выходить на новые рыночные сегменты. Наиболее серьезные конкурентные угрозы для малых предприятий исходят со стороны крупных операторов рекламного рынка, способных концентрировать значительные ресурсы и предлагать за счет этого комплексные услуги высокого качества. Давление крупных компаний часто приводит к тому, что МРП прекращают свою

деятельность либо поглощаются крупными игроками. Наиболее эффективные малые предприятия выживают и закрепляются в выбранных рыночных нишах.

Конкурентоспособность малых рекламных предприятий в значительной степени зависит от качества предлагаемых услуг. Параметры качества оценивается с помощью различных методов, которые выбираются в зависимости от особенностей услуг и специфики взаимодействия в цепочке создания стоимости рекламного продукта.

Можно выделить следующие факторы, определяющие конкурентоспособность малых рекламных предприятий: соответствие качества рекламных услуг запросам клиентов, умение выбирать релевантные рыночные сегменты, гибкое ценообразование.

Субъектам малого рекламного бизнеса для повышения своей конкурентоспособности следует в максимальной степени опираться на свои специфические преимущества, основными из которых являются гибкость и адаптивность.

2.2. Опыт развития малых предприятий в сфере рекламных услуг за рубежом

Для того чтобы проанализировать особенности развития бизнеса малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг в различных странах, целесообразно, прежде всего, рассмотреть текущие тенденции мирового рынка рекламы.

Существуют различные оценки динамики данного рынка. Однако, практически все эксперты сходятся на том, что потенциал развития рынка на ближайшие годы является значительным.

Глобальная рекламная отрасль входит в тройку лидеров по объемам продаж, уступая лишь авиастроительной и автомобилестроительной. Zenith Optimedia оценивает общие затраты на рекламу в мире в 2020 году на уровне 632 млрд. долл. (прирост 6,7% к предыдущему году) [78]. Эти затраты в ведущих 15 промышленно

развитых странах составили в среднем 0,82% от валового внутреннего продукта. В Соединенных Штатах этот показатель составил 1,43 % ВВП, Великобритании – 1,84, Японии – 0,88, Швеции – 1,51, Великобритании – 1,29, Южной Корее – 1,08%.

В 2019 году затраты на рекламу составили (в млрд. долл.): в США – 192,7; Японии – 28,2; Великобритании – 21,3; Германии – 20,5; Франции – 14,2; прочих странах – 131,7. Суммарный объем рекламных затрат во всем мире превысил 411 млрд. долл. [108].

На телевидение и печатные издания приходится максимальный объем рекламных расходов – примерно 70% от всего рекламного бюджета.

В ряде европейских стран телевидение доминирует на рекламном рынке (например, в Испании – более 40% от общих затрат на рекламу, в Италии – более 60%). Однако, лидерами этому показателю являются латиноамериканские страны, а также страны Юго-Восточной Азии. В других странах доля телевизионной рекламы на рынке относительно невелика, что связано с наличием развитой и диверсифицированной индустрии печатных СМИ (скандинавские страны, Франция, Великобритания, Германия). В Соединенных Штатах, Китае и Японии рыночная доля телевизионной рекламы не превышает 40%.

Следует отметить, что в период с 2005 по 2020 год мировая рекламная индустрия значительно трансформировалась. Телевизионная реклама укрепила свои позиции на многих региональных рынках, потеснив печатные СМИ. Однако наиболее быстрыми темпами растет рынок интернет-рекламы. Продвижение товаров и услуг в сети интернет имеет неоспоримые преимущества: возможность фокусироваться на целевых аудиториях и персонализировать рекламные сообщения. Эти преимущества позволяют значительно сокращать рекламные бюджеты и повышать эффективность вложенных средств, что весьма актуально как для крупных, так и для небольших компаний. Малые рекламные предприятия и их клиенты активно используют возможности, предоставляемые сетью интернет. Отметим, что за последние 15 лет доля печатных СМИ на мировом рынке рекламы снизилась с 57% до 22%. При этом доля интернет-рекламы выросла с 6% до 27%.

Позиции наружной рекламы остаются стабильными. В противоположность множеству неблагоприятных прогнозов, ее рыночная доля на мировом рынке возросла с 7,2% в 2003 г. до 32,1% в 2020 г. В течение 15 лет затраты на наружную рекламу выросли на 55%. При этом значимость наружной рекламы возрастала в тех регионах, в которых интенсивность использования этого вида продвижения традиционно была относительно небольшой. Основными игроками рынка наружной рекламы являются США и Китай. При этом рынок растет преимущественно за счет КНР. На конец 2020 года количество смонтированных рекламных поверхностей составило: в США более 450 тыс., во Франции 270 тыс., в Германии 370 тыс., в Великобритании 110 тыс., в Италии – 80 тыс.

В различных странах показатель количества рекламных плоскостей на 10 тыс. жителей составляет: в Швейцарии – 59, Германии – 39, Чехии – 27, США – 16, Норвегии – 9, в России – 5. Примерно 60% рынка наружной рекламы в нашей стране приходится на города-миллионники: Москва – 34%, Санкт-Петербург – 13% [105].

Значимой тенденцией последних лет на мировом рынке рекламы стало активное использование новых медиатехнологий компаниями различных отраслей, преимущественно представителями малого и среднего бизнеса. Малые рекламные предприятия и их клиенты при разработке программ продвижения продукции и услуг делают основной акцент на интернет-рекламу и мобильную рекламу. Кроме того, значительное внимание уделяется программам лояльности и совершенствованию инструментов мерчендайзинга.

Согласно существующим прогнозам, емкость мирового рынка рекламы в социальных сетях вырастет в 2021 году на 52% по сравнению с предыдущим годом и составит 14 млрд. долл. Основными драйверами роста является контекстная реклама и онлайн-игры в социальных медиа. Доля доходов от платной регистрации является относительно небольшой. На ближайшие пять лет можно прогнозировать дальнейший переток рекламных бюджетов в социальные сети. Уже в настоящее время большинство МРП ориентируется преимущественно на этот рекламный канал.

По мнению автора диссертационного исследования, активность малых рекламных предприятий в ближайшей перспективе будет сосредоточена на реализации программ лояльности в социальных медиа. Социальные сети позволяют эффективно формировать и поддерживать постоянные отношения с клиентами. Таким образом, МРП имеют возможность проводить качественные рекламные кампании, ориентированные на долгосрочные результаты, при относительно небольших бюджетах.

Во многих зарубежных странах растет популярность мобильной рекламы. Это связано с динамичным ростом числа пользователей мобильного интернета. Максимальные темпы роста рынка мобильной рекламы наблюдаются в США, Японии и Великобритании. Также данный рынок бурно растет в странах так называемой группы EU5, которая включает, кроме Великобритании, Францию, Италию, Германию и Испанию [89].

Только в январе 2021 года более 120 млн. пользователей просмотрели рекламные материалы и скачали приложения американских малых предприятий. Темп прироста данного показателя составил 9,2%. Также следует отметить, что количество владельцев смартфонов в США к концу 2020 года составило 76% против 63% в конце 2019 г.

Согласно существующим экспертным прогнозам, емкость мирового рынка интернет-рекламы и мобильная реклама ближайшие годы будет расти быстрыми темпами. Данные виды рекламы являются основными драйверами роста всей рекламной отрасли.

В последние десятилетия на мировом рекламном рынке лидируют США. Основными критериями лидерства в данном случае являются: объем рекламных бюджетов, уровень распространения американской рекламы на рынках других стран, уровень активности американских рекламных корпораций на международной арене. В США реклама является образом жизни, степень воздействия ее на сознание и поведение потребителей очень велика [35].

Отметим, что американская реклама по уровню экспрессии, по способности убеждать целевые аудитории является очень эффективной.

В Соединенных Штатах существует большое разнообразие используемых рекламных технологий. Традиционные методики воздействия на потребителей дополняются оригинальными приемами. Многие американские компании, в том числе МРП и их заказчики, реализуют комплексные программы повышения лояльности клиентов. Основная задача таких программ – удержание однажды приобретенных покупателей на максимально длительный срок. Программы лояльности и соответствующие коммуникационные технологии формируют отдельную специфическую сферу рекламной деятельности. Компании стараются регулярно доносить до каждого потребителя информацию о действующих скидках, лотереях, распродажах, купонах. В результате потребители получают возможность экономить деньги и чувствуют, что о них заботятся.

В США с каждым годом растет роль наружной рекламы. Согласно исследованиям американских специалистов, аудитория телевидения стабильно снижается при росте затрат компаний на наружную рекламу. При этом рекламодатели стремятся достигнуть синергетического эффекта: на рекламных поверхностях размещается информация о веб-сайтах компаний, их страницах в социальных сетях, призывы к немедленному совершению телефонных звонков на бесплатные номера с предложениями скидок и бонусов, ограниченными по времени.

Европейский рекламный рынок отличается от американского по многим параметрам. Для анализа этих различий рассмотрим наиболее показательные примеры: Франция, Германия, Испания.

Франция, несмотря на активное насаждение американских ценностей и культуры, осталась самобытной страной, что в полной мере отражается на индустрии рекламы. Во Франции в течение последних десятилетий развитие рекламной отрасли сдерживалась наличием в обществе предвзятого отношения к рекламе. Многие рекламные активности подвергаются жесткой критике со стороны церкви и общественных организаций, защищающих традиционные моральные ценности. Рекламодатели недовольны существующими традициями, препятствующими их полноценной деятельности в сфере маркетинговых

коммуникаций, и прилагают усилия для того, чтобы устранить существующие преграды. Можно выделить следующие основные моменты, к которым сводится критика рекламы во Франции: неадекватное отражение реальности, обман потребителей, пропаганда принципов общества потребления. В последние годы поток критики такого рода значительно уменьшился, что во многом связано с ростом профессионализма производителей рекламы. Кроме того, дали свои результаты различные общественные кампании, такие как «Правда в рекламе». Тем не менее, рекламная отрасль во Франции все еще находится под жестким контролем государства и общественных организаций. Также следует отметить, что отличительной особенностью французской рекламной индустрии является наличие развитых институтов саморегулирования [66].

В настоящее время рекламная отрасль играет важную роль в экономике Франции: в 2020 году емкость рекламного рынка в этой стране составила 9% от общей емкости национального рынка услуг. В этом же году общий объем затрат на рекламу во Франции превысил 15 млрд. долл. В этом объеме 34% приходится на рекламу в печатных СМИ, на радио и телевидении, а также на наружную рекламу и рекламу в кино. 66% приходится на интернет-рекламу, на рекламу в местах продаж и на прочие виды рекламы.

В период с 2010 по 2020 год во Франции наибольший рост продемонстрировала реклама телекоммуникационных услуг (прирост на 35%), бытовых услуг (21%) и предприятий розничной торговли (17%).

На текущий момент 10 крупнейших французских рекламодателей тратят на рекламу более 1,5 млрд. евро, что составляет примерно 11% от всех рекламных расходов в стране. В 2020 году в число самых крупных рекламодателей во Франции вошли следующие компании: France Telecom, Renault, Carrefour, Nestle France.

Рассмотрим особенности рынка рекламных услуг Германии. Поведение целевых аудиторий на этом рынке и их отношение к рекламе в полной мере отражают особенности немецкого менталитета. Немцев, прежде всего, интересует функционал рекламируемой продукции, эксплуатационные затраты и возможность экономить денежные средства. Если у американцев потребление часто связано с

азартом, то немцами преимущественно движут практичные мотивы. Жителям Германии присуще тщательное планирование своей жизни и затрат. Компании, рекламирующие свою продукцию на рынке Германии, учитывают вышеуказанную специфику.

Основными субъектами германской рекламной индустрии являются рекламодатели, рекламные агентства и структуры саморегулирования отрасли. При этом на рынке доминируют компании малого и среднего бизнеса. Соответственно, рекламные бюджеты являются, как правило, относительно небольшими: в 2020 году 93% бюджетов находились в пределах 500 тыс. евро. При этом значительная часть расходов приходится на закупку рекламных площадей и эфирного времени.

В Германии работают три крупных структуры, координирующих деятельность участников рекламного рынка на федеральном уровне [45]:

- Центральная комиссия по экономике рекламы (ЦКЭР);
- Немецкий совет по рекламе (НСР);
- Общество по изучению СМИ (ОИ СМИ).

Центральная комиссия по экономике рекламы защищает интересы операторов рынка при их взаимодействии с органами государственной власти, принимает участие в организации выставок, тендеров, в разработке и реализации образовательных программ для рекламных специалистов.

Немецкий совет по рекламе работает с жалобами потребителей и различных организаций (в том числе средств массовой информации) в ситуациях, когда не наблюдается нарушение существующих правовых норм. Также эта организация занимается разработкой стандартов рекламной деятельности.

Общество по изучению СМИ состоит из представителей операторов рекламного рынка и представителей средств массовой информации. Организация на регулярной основе проводит исследования по различным направлениям: специфика функционирования СМИ, технологии распространения информации, особенности аудиторий, эффективность коммуникационной деятельности. Собранная и обработанная информация регулярно публикуется.

Отметим, что в Германии также функционируют Ассоциация рекламных агентств и Объединение рекламных агентств.

Рассмотрим особенности рынка рекламы в Испании. В этой стране преобладает эмоциональная реклама, основное внимание рекламисты уделяют оригинальным творческим решениям, хорошо запоминающимся сценариям, необычной визуальной подаче. В качестве примера можно привести сюжет телевизионного рекламного ролика компании Zanussi: в пустыне установлен холодильник, человек открывает дверцу, достает из холодильника яйцо и разбивает его о раскаленную крышку. яйцо быстро зажаривается. На экране появляется надпись Zanussi. Таким образом, короткий рекламный ролик эффективно воздействует на эмоции зрителя.

Динамичное развитие рекламного рынка началось в Испании относительно недавно – в 1970 гг. В то время испанские производители рекламы активно заимствовали опыт своих американских и британских коллег, пытаясь при этом при этом сохранить национальную самобытность. К настоящему времени Испания стала одной из ведущих стран мира в области рекламы и наглядно демонстрирует пример того, как при относительно небольших бюджетах можно проводить эффективные рекламные кампании.

Реклама в Испании отражает национальный менталитет с помощью небольшого количества значимых образов. Она, как правило, является достаточно простой и искренний. Основная тема в испанской рекламе – это искусство и культурное наследие. Множество рекламных публикаций и телевизионных роликов рекламирует исторические объекты и культурные события [70].

Также интересен пример азиатских стран. Реклама в этих странах значительно варьируются по культурному и профессиональному уровню. Например, производители рекламы в Японии, на Тайване и на Филиппинах работают на высоком мировом уровне, а рекламная индустрия во Вьетнаме находится на начальной стадии своего развития, что связано с историческими и политическими причинами. Реклама в странах Азии является оригинальной и самобытный и проистекает из многовековых восточных философских и

религиозных традиций и обычаев. Рекламисты из стран Запада часто испытывают трудности, связанные с культурными, языковыми и ментальными барьерами. Для того чтобы преодолеть эти барьеры, специалисты разработали множество методик, основанных на использовании локальных смысловых конструкций и идиоматических выражений.

Реклама в Таиланде значительно отличается от рекламы в других странах Юго-Восточной Азии. Местные рекламодатели и сотрудничающие с ними креативные агентства стараются соблюдать национальную стилистику, часто обращаются к культурным традициям страны [31]. Это отчасти связано с тем, что Таиланд никогда в истории не находился под протекторатом других стран.

В последние годы четко прослеживаются тенденции отхода рекламной индустрии восточных стран от западного влияния. На Востоке в рекламе все больше наблюдается отражение таких человеческих качеств, как скромность и гуманизм. Реклама является чувственной и человечной.

На общем фоне выделяется рекламная индустрия Японии, которая в большей степени, чем в других восточных странах, является европеизированной. Японская реклама воплощает в себе достижения западных технологий и традиционную ментальность населения страны. Следует отметить, что подобный дуализм наблюдается и во многих европейских странах.

Японская реклама часто внешне является достаточно сдержанной, однако несет в себе значительный накал эмоций, что в полной мере соответствует национальному менталитету. В этой стране люди чтут многовековую традицию восприятия мира через символы и знаки. Это восприятие связано, в частности, с иероглифическим письмом. Данную традицию все японцы впитывают в процессе взросления, социализации и обучения. Соответственно, она отражается в деятельности специалистов по рекламе: их творческая работа часто основана на символическом подходе. В японской рекламе национальные идеи отражаются в глубинных графических образах [69].

Сюжеты японских рекламных роликов меньше апеллируют к рациональности потребителя, в них уделяется меньше внимания функциональным

характеристикам товаров. Основной акцент делается на эмоции целевой аудитории. В рекламе часто используются образы зверей и птиц, морские и горные пейзажи. Монтаж роликов, как правило, является более логичным и последовательным, чем на Западе, он позволяет создать целостную картину. В рекламе часто парадоксальным образом совмещаются на первый взгляд несовместимые вещи, такие как живая природа и плоды технического прогресса.

Итак, мы рассмотрели основные особенности рекламной деятельности в ряде зарубежных стран. Во всех этих странах активную роль на рекламных рынках играет малый бизнес, который, как правило, придерживается нишевых стратегий и работает с относительно небольшими бюджетами. Конкурировать с крупными операторами рекламного рынка малым предприятиям позволяет грамотная фокусировка на целевых сегментах рынка и концентрация ресурсов на выбранных направлениях. Целевыми рекламодателями в большинстве случаев являются малые и средние компании. При этом активно используются современные рекламные технологии (преимущественно интернет и мобильная реклама).

Важную роль в деятельности малых рекламных предприятий за рубежом играет государственная поддержка малого бизнеса. Рассмотрим специфику такой поддержки в различных странах.

Анализ зарубежного опыта государственного стимулирования развития малого и среднего предпринимательства показывает, что наиболее эффективным инструментом поддержки сектора МСП является создание специальной государственной структуры, наделенной широкими полномочиями и значительным объемом ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и т.д.). Показателен пример Соединенных Штатов, где с 1953 года существует Администрация малого бизнеса (АМБ) при президенте США. Опыт АМБ успешно изучался и обширно внедрялся в европейских и азиатских странах.

На рисунке 10 перечислим структуры поддержки МСП в США, Великобритании, Германии, Франции и Японии.

Поддержка малого и среднего бизнеса в развитых экономических системах основывается на адресной ресурсной помощи и защите интересов

предпринимателей. К тому же там действуют специальные государственные структуры, занимающиеся лоббированием идей в исполнительных и законодательных органах власти, что, несомненно, улучшает инвестиционный климат.

В России лоббирование интересов субъектов МСП в государственных органах пока что находится в зачаточном состоянии. Деятельность государства по стимулированию развития малого и среднего бизнеса пока остается крайне неэффективной. В связи с этим целесообразно формировать не только централизованные государственные органы, взаимодействующие с МСП, но и структуры, проводящие совместную работу с общественными организациями, координирующими поддержку малого бизнеса.

Рисунок 10 – Государственные структуры поддержки малого и среднего бизнеса

В рассматриваемых странах государственные структуры поддержки МСП активно сотрудничают с инфраструктурными организациями в целях обеспечения реализации соответствующих государственных программ. Объекты инфраструктуры поддержки малого бизнеса отражены на рисунке 11.

Рисунок 11 – Объекты инфраструктуры поддержки малого предпринимательства (ПМП) в развитых странах [60]

Важным направлением стимулирования развития МСП является поддержка деятельности общественных организаций, специализирующихся на помощи малым и средним предприятиям. Организация ЮНИДО провела исследование [104], по результатам которого выявлено, что самую важную роль в защите интересов МСП играют ремесленные и торгово-промышленные палаты и прочие объединения предпринимателей. Эти структуры оказывают значительное влияние на деятельность органов государственной власти на различных уровнях.

Объединения предпринимателей не только занимаются пропагандой идей малого бизнеса и лоббированием его интересов в законодательных органах, но и принимают активное участие в решении проблем отдельных малых и средних предприятий на низовом уровне, оказывают предпринимателям консультационную и информационную помощь.

Особый интерес в сфере формирования и развития инфраструктуры поддержки МСП представляет опыт Японии. В этой стране функционирует общенациональная система поддержки МСП (рисунок 12). В ее рамках создана

Организация поддержки МСП и инновационной деятельности в регионах Японии (Organization for SME and Regional Innovation of Japan). Под патронажем этой организации работает множество структур поддержки малого и среднего бизнеса [109].

Рисунок 12 – Централизованная система поддержки малого предпринимательства в Японии [90]

Государственные структуры, координирующие деятельность по поддержке МСП, вместе с частными финансовыми структурами и общественными объединениями предпринимателей формируют национальную систему поддержки малого и среднего бизнеса. Государство уделяет максимум внимания повышению эффективности взаимодействия всех элементов системы в целях создания оптимальных условий для развития предпринимательства в условиях риска и неопределенности.

В рамках рассматриваемой системы активно применяется специализированный информационный комплекс J-Net21, который позволяет в автоматизированном режиме проводить следующие виды работ: регулярный мониторинг и оценка состояния и тенденций развития сектора МСП, проведение маркетинговых исследований, оценка эффективности применения нормативных актов и реализации государственных программ [81].

Описанный подход дает возможность непрерывно совершенствовать механизмы обратной связи государства и предпринимательских структур. Автор диссертационного исследования полагает, что японский опыт формирования комплексной системы государственной поддержки МСП может быть с успехом использован в России.

По результатам анализа зарубежного опыта государственной поддержки МСП можно сделать вывод, что в развитых странах существуют комплексные системы содействия развитию малого и среднего бизнеса. В основе этих систем лежит сбалансированная государственная политика и развитая инфраструктура предпринимательства. На основе анализа можно выделить следующие направления поддержки МСП, которые активно развиваются в передовых зарубежных странах и пока еще не нашли должного развития в нашей стране:

1. Формирование специальной государственной структуры, ориентированной на координацию выполнения государственных программ поддержки МСП.

2. Наделение созданной структуры полномочиями и обязанностями по созданию организаций поддержки МСП на различных уровнях.

3. Формирование нормативно-правовой базы и социально-экономических условий для развития инфраструктуры поддержки МСП.

4. Обеспечение скоординированной деятельности всех элементов комплексной инфраструктуры поддержки МСП.

5. Формирование общенациональной системы информационного обеспечения МСП для регулярного мониторинга предпринимательского сектора и оценки эффективности принимаемых мер.

6. Создание специализированных структур, представляющих интересы субъектов МСП на всех уровнях государственного управления, введение представителей малого и среднего бизнеса в органы государственной власти или общественные советы при них.

7. Пропагандистская работа, разъяснение населению важности развития малого и среднего бизнеса для решения социально-экономических проблем в стране.

8. Ужесточение ответственности служащих органов государственной власти за ошибки и злоупотребления в сфере поддержки МСП.

2.3. Стратегии повышения конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг

Малые рекламные предприятия работают в условиях жесткой конкуренции. Для того чтобы выживать и динамично развиваться в таких условиях, МРП должны проводить постоянный мониторинг внешней среды: исследовать потребности клиентов, ценовую конъюнктуру, действия конкурирующих организаций (их продуктовую, ценовую, коммуникационную политику и т.д.). Также компаниям необходимо регулярно оценивать внутренний потенциал своего бизнеса. Результаты анализа служат базой для разработки стратегий, позволяющих МРП конкурировать на изменчивом рекламном рынке (более подробно факторы внешней и внутренней среды были описаны в п. 2.1.).

Стратегия – это общая модель функционирования компании, в рамках которой достигаются поставленные цели, добываются и распределяются необходимые ресурсы. Среди различных видов стратегий особое место занимает конкурентная стратегия, которая определяет реактивные и проактивные действия компании в конкурентной борьбе. На рисунке 13 схематично показан синтез понятий «стратегия» и «конкуренция».

Конкурентная стратегия – это отраженная в едином документе совокупность положений, которые определяют подходы к ведению конкурентной борьбы и соответствующие им методы. В данной стратегии отражаются базовые направления действий компании, направленных на создание цепочки ценностей относительно конкурентов.

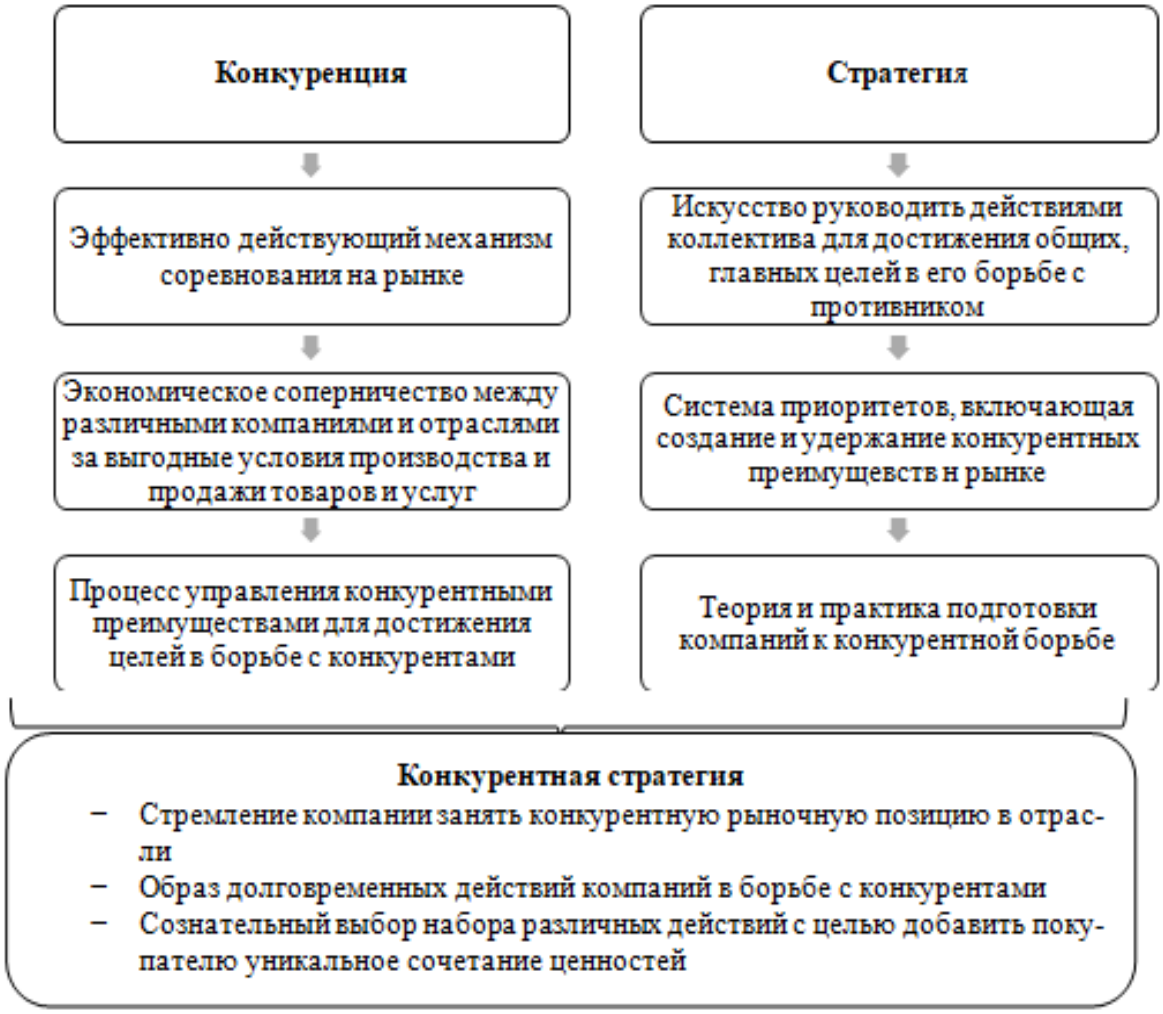


Рисунок 13 – Конкурентная стратегия [107]

При использовании методики стратегического управления в малых рекламных фирмах следует принимать во внимание базовые отличия субъектов малого и среднего предпринимательства от крупных компаний. В таблице 7 в формате матрицы SWOT-анализа кратко отражена специфика субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) с точки зрения стратегического управления: их сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Приведенная в таблице 7 информация, раскрывающая специфику субъектов МСП, в полной мере применима к малым предприятиям, работающим в сфере рекламных услуг. В научных литературных источниках приводится множество вариантов стратегического управления компанией. Выбор той или иной стратегии зависит от рыночных позиций фирмы, ее внутреннего потенциала, а также от состояния макро- и микросреды.

Таблица 7 – Специфика субъектов МСП с точки зрения стратегического управления (SWOT-анализ) [29].

Сильные стороны субъектов МСП	Слабые стороны субъектов МСП	Возможности субъектов МСП	Угрозы субъектам МСП
Умение быстро адаптироваться к изменениям запросов потребителей	Дефицит ресурсов	Близость к потребителям, возможность глубокого изучения их запросов	Финансовая неустойчивость
Простота организационных структур	Ограниченные рыночные возможности	Гибкость в инновационной сфере	Отсутствие возможности привлекать наиболее квалифицированные кадры
Универсальность сотрудников	Ограничения в развитии	Концентрация на рыночных сегментах	Уязвимость перед крупными игроками рынка
Быстрота трансформации бизнес-процессов	Привязанность к определенным продуктам (услугам), каналам продаж и т.д.	Фокусировка на небольшом числе направлений деятельности	Уязвимость перед государственными контролирующими структурами
Гибкость при разработке стратегических решений	Высокая уязвимость перед колебаниями рыночного спроса	Реализация творческих возможностей сотрудников	Невозможность противодействия многим негативным факторам внешнего окружения
Автономность бизнеса	Отсутствие возможности воздействия на органы государственной власти	Инновационная активность	Высокий уровень рисков

Выделим основные виды конкурентных стратегий малых рекламных предприятий:

- Стратегия лидерства по затратам – привлечение рекламодателей низкими расценками на рекламные услуги, которое возможно, благодаря снижению затрат на производство.
- Стратегия максимальной дифференциации – завоевание лояльности клиентов на основе отличий предлагаемых рекламных услуг от услуг конкурентов.
- Стратегия минимизации затрат – повышение привлекательности и качества рекламного продукта при расценках не выше, чем у конкурентов. Для реализации данной стратегии МРП должно минимизировать издержки без ущерба качеству рекламных услуг.
- Нишевая (сфокусированная) стратегия при минимальных затратах: МРП ориентируется на узкую рыночную нишу и побеждает конкурентов за счет оптимизации производственных затрат.
- Нишевая (сфокусированная) стратегия при дифференциации рекламного продукта. Компания ориентируется на узкую нишу рекламодателей и борется с конкурентами, предлагая рекламные услуги, в максимальной степени удовлетворяющие потребности клиентов.

Следует особо отметить специфические конкурентные стратегии, которые оптимально подходят для предприятий сектора МСП. Данные стратегии можно классифицировать по следующим критериям.

1. Самостоятельность/зависимость МРП от крупного бизнеса. Следует выделить отдельную категорию стратегий для МРП, независимых от крупных игроков рынка, и разновидность стратегий субъектов МСП, чья деятельность связана с субъектами крупного бизнеса.

В случае, когда малая рекламная фирма ведет самостоятельный бизнес, не завязанный на плотное сотрудничество с какой-либо крупной бизнес-структурой, ей можно рекомендовать следующие альтернативные стратегии:

- «ложный гриб» – стратегия имитации рекламных услуг крупной компании.

- «премудрый пескарь» – стратегия концентрации (фокусировки).

Если МРП ведет совместный бизнес с крупной компанией, то возможны следующие варианты стратегий:

- «хамелеон» – стратегия использования ресурсов и технологий крупных компаний, которая часто реализуются в формате франчайзинга;
- «жалящая пчела» – встраивание в цепочку создания рекламных услуг крупной компании.

2. Специфика рекламных услуг. Конкурентная стратегия малого рекламного предприятия может быть основана на схожести оказываемых услуг и услуг крупного оператора рынка. Также возможен вариант, когда МРП предлагает оригинальные рекламные услуги.

В случае, когда услуги МРП схожи с услугами крупного игрока рынка, возможны две альтернативные стратегии:

- «хамелеон».
- «ложный гриб»;

Когда на рынок предлагаются оригинальные рекламные услуги, предприятие может выбрать из следующих стратегий:

- «жалящая пчела»;
- «премудрый пескарь».

Таким образом, можно выделить следующие базовые конкурентные стратегии для малых предприятий, работающих в рекламном бизнесе:

1) «ложный гриб»;

2) «премудрый пескарь»;

3) «хамелеон»;

4) «жалящая пчела».

Отразим приведенную информацию в виде матрицы в таблице 8.

На основе своих рыночных позиций рекламная фирма может реализовывать одну из следующих стратегий [6]:

- наступательная – захват нового целевого сегмента (рыночной ниши), агрессивный маркетинг.

- оборонительная – удержание имеющихся позиций на рынке, позиционирование, отличное от конкурентов;
- отступление – выход с рынка (эта стратегия, как правило, является вынужденной);

Таблица 8 – Специфические конкурентные стратегии малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг

Формат бизнеса субъекта МСП	*Особенности рекламных услуг субъекта МСП*	
	Похожи на услуги крупной компании	*Оригинальные услуги*
Не аффилирован с крупным бизнесом	Стратегия «ложный гриб» – подражание крупной компании	Стратегия «премудрый пескарь» – работа в рыночной нише
Не аффилирован с крупным бизнесом	Стратегия «хамелеон» –опора на преимущества крупного бизнеса (например, в формате франчайзинга)	Стратегия «Жалящая пчела» – объединение усилий с крупным бизнесом при производстве рекламных услуг

Приведенный перечень конкурентных стратегий не является исчерпывающим. В литературных источниках приводится множество других разновидностей стратегий.

Следует отметить, что не существует универсальной конкурентной стратегии. Стратегическое управление МРП должно исходить из условий развития рекламного рынка и специфики внутреннего потенциала компании, а также из текущих тенденций развития макросреды бизнеса. Существует множество вариантов разработки конкурентной стратегии, однако малым рекламным предприятиям всегда необходимо ориентироваться на снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений, на оптимизацию издержек и на активное внедрение технологических, управленческих и организационных инноваций. Малая рекламная фирма должна в максимальной степени использовать свои специфические конкурентные преимущества, такие, как гибкость и способность оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

Для разработки конкурентной стратегии может быть использован типовой алгоритм, приведенный на рисунке 14 [20].

Рисунок 14 – Алгоритм разработки конкурентной стратегии на основе стратегического планирования

Стратегическое планирование в рекламном бизнесе стало активно развиваться в 1960 годах в британских рекламных агентствах. В то время известный лондонский специалист по рекламе Стенли Полит предложил формировать специальные команды из сотрудников ключевых подразделений компании (творческое, клиентское, медийное). В 1960-е гг. в компании J.Water Tompson было сформировано специальное подразделение клиентского планирования (Account Planning). К числу основных факторов, обусловивших рост интереса к стратегическому планированию в рекламе, можно отнести:

- объединение профильной деятельности рекламных предприятий и их комплекса маркетинговых коммуникаций;

- увеличение объемов информационных потоков в компаниях, возникновение проблем у специалистов с обработкой этой информации;
- увеличение значимости имиджа для рекламных предприятий, желание повысить стоимость бренда;
- рост запросов покупателей на большинстве потребительских рынков;
- повышение интенсивности конкуренции на рынке рекламных услуг.

Стратегическое планирование профильной рекламной деятельности является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности рекламных фирм и представляет собой процесс подготовки концепции создания и/или коммуникации бренда. В результате этого процесса у его участников появляется представление об основных стадиях продвижения бренда в рамках конкретной рекламной кампании или на долгосрочную перспективу.

Коммуникация бренда включает два основных компонента: идея бренда и средства ее донесения до целевых аудиторий (каналы коммуникации, рекламные сообщения).

В настоящее время многие специалисты-практики рекламной отрасли смешивают понятия «стратегическое планирование в рекламе» и «медиапланирование», что недопустимо. Основное отличие медиапланирования от стратегического планирования состоит в том, в его рамках осуществляются преимущественно тактические действия, касающиеся выбора рекламных каналов и графика распространения информации.

Стратегическое планирование, как правило, вместе с эккаунтингом, позволяет интегрировать внутренние бизнес-процессы рекламной фирмы, повышает эффективность медийной, творческой стратегии и стратегии стимулирования сбыта, увязывает их в единое целое. В рамках стратегического планирования ставятся долгосрочные и краткосрочные цели маркетинговых коммуникаций, ищутся наилучшие пути их достижения. При этом учитываются следующие основные факторы:

- цели рекламодателя;
- ресурсный потенциал рекламодателя;

- текущее положение рекламодателя на рынке и перспективы развития его бизнеса (рисунок 15).

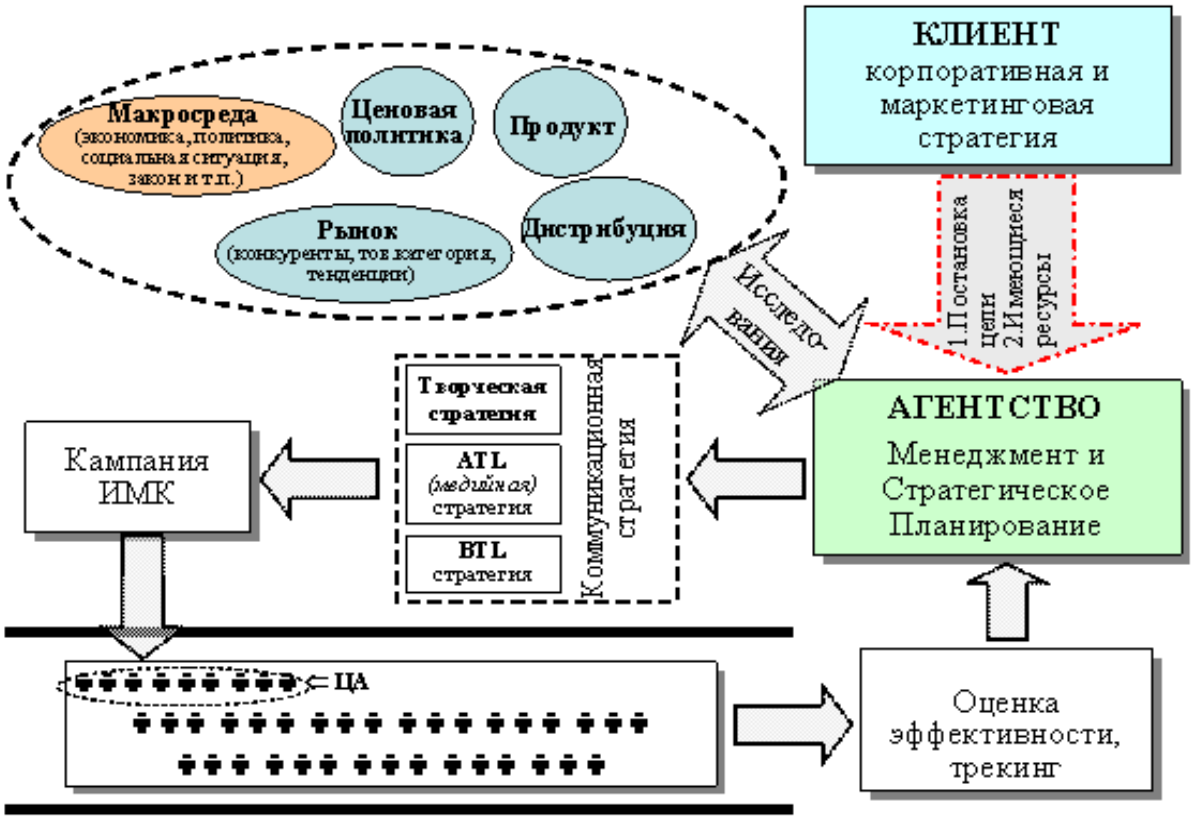


Рисунок 15 – Место стратегического планирования в процессе управления профильной деятельностью рекламной фирмы [98]

Стратегическое планирование ориентировано на достижение долгосрочных целей в сфере развития профильной деятельности рекламных предприятий. Можно построить следующую цепочку, характеризующую роль стратегического планирования в деятельности предприятия рекламного бизнеса: миссия и ценности компании – стратегия развития бизнеса – общая маркетинговая стратегия – стратегия продвижения – стратегии рекламы, связей с общественностью и стимулирования сбыта.

Приведенная цепочка описывает только один уровень стратегического планирования. Каждую из рассмотренных стратегий можно разделить на составляющие. К примеру, можно выделить следующие компоненты общей

стратегии развития бизнеса: не только маркетинговая, но и кадровая, финансовая, логистическая и прочие стратегии.

Одним из ключевых компонентов стратегического планирования является анализ рынка рекламы, который позволяет выбрать оптимальные меры реагирования на изменения внешней среды.

В рамках стратегического планирования профильной деятельности формулируются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели различных подразделений рекламной фирмы. Служба стратегического планирования во многих рекламных агентствах готовит творческие, медийные и исследовательские брифы при тесном взаимодействии со службой сопровождения клиентов. На рисунке 16 отражена схема типовой проектной группы, работающей с крупными клиентами.

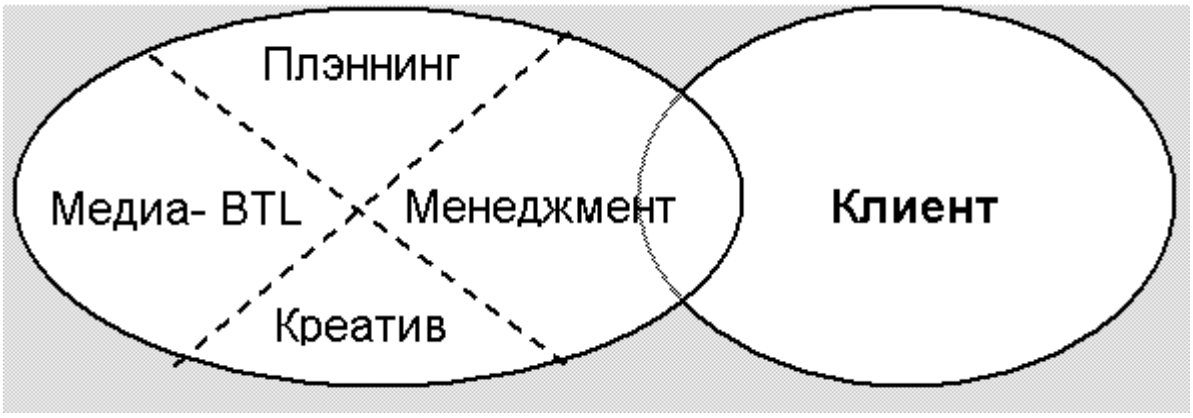


Рисунок 16 – Типовая проектная группа, работающая с крупным клиентами [82]

В процессе подготовки стратегии коммуникационной кампании для конкретного клиента менеджер службы стратегического планирования работает совместно с большинством подразделений компании: творческим, медийным, клиентским. Особую роль играет совместная работа с исследовательским отделом или с внешними исследовательскими компаниями. В рамках проектных групп основные функции по взаимодействию с клиентом, как правило, возлагаются на сотрудников клиентской службы. На рис. 2.7 это взаимодействие обозначено термином «менеджмент». Менеджеры координируют весь процесс производства рекламного продукта и несут ответственность за итоговые результаты работы проектной группы. Они выступают в роли связующего звена между

рекламодателем и агентством. Менеджерам по работе с клиентами всегда доступна помощь профильных специалистов (сценаристы, продюсеры, дизайнеры и т.д.), а также помощь специалистов по стратегическому планированию, которые обеспечивают целостность бизнес-процессов реализации рекламной кампании.

Стратегическое планирование, как правило, основывается на результатах качественных и количественных маркетинговых исследований.

Подразделения, специализирующиеся на стратегическом планировании, как правило, самостоятельно проводят исследования, результаты которых используются для разработки стратегий. Очень важно, чтобы сотрудники этих подразделений обладали всеми необходимыми компетенциями.

Функция стратегического планирования на малых рекламных предприятиях может быть возложена на одного специалиста либо на отдельное подразделение. В таком подразделении могут работать непосредственно специалисты по стратегическому планированию и профессиональные исследователи.

В настоящее время стратегическое планирование в российских рекламных фирмах значительно отличается от планирования в западных компаниях. Это связано с тем что на Западе рекламные рынки являются более стабильными, кроме того, более стабильной и предсказуемой является система правового регулирования бизнеса. Поэтому многие рекламные агентства используют отработанные и хорошо показавшие себя на практике технологии стратегического планирования. В России, в связи с нестабильностью внешней среды, больше внимания уделяется нестандартным управленческим подходам.

Следует отметить, что механизмы стратегического управления, как правило, более развиты в крупных рекламных агентствах, нежели на малых рекламных предприятиях. Это связано с тем, что субъекты крупного бизнеса обладают значительными ресурсами и в состоянии нанять достаточное количество квалифицированных специалистов для осуществления работ по планированию.

Стратегическое планирование работы с рекламодателем должно быть ориентировано на максимизацию прибыли клиента в долгосрочном периоде за счет увеличения продаж, а также на увеличение стоимости бренда клиента.

По критерию масштаба стратегического планирования рекламной деятельности можно выделить следующие варианты:

- рекламный флайт (рекламная работа с невысокой трудоемкостью);
- формирование платформы маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда;
- брендинг с нуля (создание и продвижение торговой марки).

На рисунке 17 приведена схема процесса стратегического планирования.

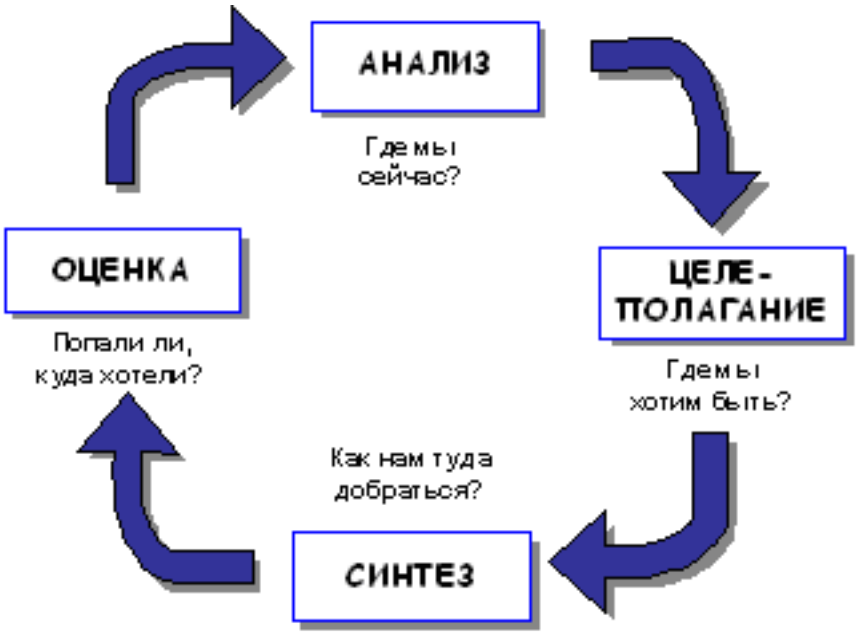


Рисунок 17 – Процесс стратегического планирования [98]

Раскроем основные этапы, отраженные на рисунке 17.

1. Анализ (где рекламная фирма и рекламодатель находятся в настоящее время?). Собираются данные о текущем состоянии клиента, истории маркетинговой деятельности, его потребителях, поставщиках и конкурентах. Проводится анализ рынка по множеству критериев. Исходя из задач анализа, выбираются соответствующие исследовательские инструменты (матрица Ансоффа, матрица BCG, SWOT-анализ и т.д.). Собранная информация должна иметь высокую ценность для компании и для рекламодателя, а также должна быть актуальной, полной и достоверной. На этой стадии планирования следует дать как можно более полную и точную характеристику внутренней и внешней среды рекламодателя. Для этого проводятся комплексные маркетинговые исследования с использованием количественных и качественных методов.

2. Целеполагание (где рекламная фирма и рекламодатель хотят оказаться?). На формулировку целей влияют следующие основные факторы:

- коммуникационные задачи рекламодателя;
- проанализированная и интерпретированная информация, собранная на первом этапе планирования (внутренний потенциал клиента и состояние внешней среды);
- объем необходимых ресурсов, имеющихся у рекламодателя (финансовые, временные, кадровые ресурсы и т.д.).

На основе имеющихся данных формируются краткосрочные и долгосрочные цели рекламной деятельности, выбирается инструментарий для их достижения, определяется характер взаимодействия с клиентом.

4. *Синтез* (как достичь поставленных целей?). Осуществляется разработка управленческих решений на основе информации о внутренней и внешней среде и информации о целях и задачах. В результате на данной стадии формируется платформа коммуникационной кампании. Эта платформа включает принципы донесения ценностей бренда до целевой аудитории, а также описание инструментария распространения рекламной информации. Формирование коммуникационной платформы дает возможность ответить на следующие вопросы:

- *что* – основной посыл рекламного сообщения (ключевая идея), который раскрывает представителям целевой аудитории потенциальные выгоды от владения товаром (пользования услугой) и принципиальные отличия от конкурирующих товаров или услуг;
- *как* – эмоциональный настрой сообщения, поддержка ключевой идеи (каким образом подкрепляется базовый посыл коммуникации: тезисы, доказывающие, что товар (услуга) является оптимальным выбором для потребителя);
- *кому* – целевые аудитории для донесения рекламного сообщения, их демографические, психографические, социальные профили;

- *когда* – временные рамки рекламной кампании, время выхода в эфир, продолжительность аудио- и видеороликов;
- *сколько* – бюджетные рамки рекламной кампании;
- *где* – география распространения рекламных сообщений, коммуникационные каналы, оптимально подходящие для донесения информации до целевого потребителя;

На стадии синтеза ставятся задачи различным подразделениям рекламной фирмы. Коммуникационная платформа, по сути, представляет собой идеологию со всеми свойствами ей сильными и слабыми сторонами. Коммуникационная платформа выступает в качестве основания для творческого процесса и разработки медиастратегии (на базе соответствующих брифов). На данной стадии подразделения компании готовят творческие концепции и медиапланы, формируют рекламные бюджеты. Разрабатывается форматы рекламных сообщений – требования и ограничения для сообщений, которые обусловлены позиционированием товара, имиджем бренда, законодательством о рекламе и т.д.

В процессе синтеза управленческих решений по реализации рекламной кампании особую актуальность имеют экспериментальные маркетинговые исследования, в ходе которых могут проверяться выдвинутые ранее гипотезы, касающиеся воздействия рекламы на целевые аудитории.

4. Трекинг (достигнуты ли поставленные цели?). Процесс разработки стратегии должен включать выбор методик оценки эффективности рекламных мероприятий и механизмов налаживания обратной связи с целевыми аудиториями. Как правило, эффективность оценивается непосредственно в процессе проведения рекламной кампании и по ее окончанию, с использованием различных качественных и количественных методов. В данном случае важно всегда ориентироваться на цели и задачи рекламной кампании. По результатам оценки делаются выводы, которые отражают степень достижения поставленных целей. Полезно проводить факторный анализ, позволяющий оценивать эффективность рекламы отдельно от других факторов.

По итогам четвертой стадии принимается решение либо о дальнейшей реализации выбранной стратегии в неизменном виде, либо о корректировке стратегии, либо о разработке новой стратегии и соответствующего комплекса рекламных мероприятий.

При разработке и реализации конкурентной стратегии МРП следует придерживаться процессного подхода. Сущность данного подхода: в хозяйственной деятельности предприятия выделяются отдельные бизнес-процессы, и формируется система управления этими процессами [96]. Бизнес-процесс – это стандартизированные действия, которые помогают преобразовать ресурсы компании в конечный продукт, востребованный у потребителя. В некоторых случаях под определением понимают оптимизацию HR-работы, например систематизацию подбора, управления и прочих процедур.

В целом существуют три вида бизнес-процессов [103]:

1. Основные бизнес-процессы – производство и продажа рекламного продукта.

2. Поддерживающие бизнес-процессы – бухгалтерский учет, управление персоналом, юридическое обеспечение.

3. Управляющие бизнес-процессы – включен весь комплекс функций управления как локальными процессами, так и деятельностью всего предприятия.

Исходя из задач диссертационного исследования, особого внимания заслуживает бизнес-процесс «Стратегическое планирование». Концептуальная модель этого процесса отражена в таблице 9.

Успех рекламного предприятия во многом зависит от эффективной работы персонала, прежде всего, от его способности генерировать и реализовывать творческие идеи. Поэтому особое внимание менеджменту МРП следует уделять бизнес-процессам управления персоналом.

Поскольку бизнес-процессы в HR являются внутренними для предприятия, то потребителем, на которого они направлены, является штатный сотрудник, а не клиент. Чтобы правильно сформировать процесс, важно иметь полную информацию о потребителе.

Таблица 9 – Концептуальная модель процесса «Стратегическое планирование»

1 Разработка общих подходов к работе
1.1 Стратегическое планирование
1.1.1 Анализ внешней среды
1.1.1.1 Анализ рыночных ниш 1.1.1.2 Оценка конкурентоспособности 1.1.1.3 Оценка технологического уровня отрасли 1.1.1.4 Оценка поставщиков 1.1.1.5 Макроэкономический анализ 1.1.1.6 Анализ нормативно-правового регулирование бизнеса
1.1.2 Анализ внутренней среды
1.1.2.1 Оценка возможностей компании 1.1.2.2 Анализ бизнес-модели 1.1.2.3 Исследование деловых процессов 1.1.2.4 Экономический анализ 1.1.2.5 Оценка ключевых показателей эффективности 1.1.2.6 Анализ кадрового потенциала 1.1.2.7 Анализ стратегического потенциала
1.1.3 Разработка рекомендаций
1.1.3.1 Разработка рекомендаций по сегментам рынка 1.1.3.2 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности 1.1.3.3 Разработка прочих рекомендаций, имеющих большое значение для компании 1.1.3.4 Выявление имеющихся возможностей 1.1.3.5 Выбор вариантов развития бизнеса с учетом выявленных возможностей 1.1.3.6 Оценка угроз 1.1.3.7 Прогнозирование перспектив развития отрасли
1.1.4 Стратегии развития
1.1.4.1 Стратегический анализ 1.1.4.2 Стратегическая фокусировка 1.1.4.3 Анализ рисков и разработка мер по управлению ими 1.1.4.4 Разработка организационных стратегий 1.1.4.5 Анализ интересов владельцев бизнеса 1.1.4.6 Разработка стратегических инициатив
1.1.5 Формулировка миссии и целей, разработка задач
1.1.5.1 Подготовка декларации миссии бизнеса 1.1.5.2 Формулировка стратегических целей 1.1.5.3 Постановка долгосрочных задач 1.1.5.4 Постановка среднесрочных задач
1.1.6 Подготовка планов развития
1.1.6.1 Планирование работ 1.1.6.2 Планирование операций 1.1.6.3 Разработка среднесрочных планов 1.1.6.4 Внесение изменений во внутреннюю нормативную документацию предприятия 1.1.6.5 Инвестиционное планирование
1.1.7 Контроль выполнения планов
1.1.7.1 Планирование контрольных мероприятий 1.1.7.2 Реализация контрольных мероприятий 1.1.7.3 Разработка корректирующих мероприятий 1.1.7.4 Проведение корректирующих мероприятий

Перечислим основные кадровые бизнес-процессы, каждый из которых может быть раздроблен на дополнительные этапы [76]:

- поиск и подбор персонала;

- адаптация сотрудников;
- оценка способностей работников;
- обучение и развитие персонала;
- управление карьерой;
- мотивация через заработную плату;
- кадровый учет.

Основные управляющие бизнес-процессы в HR-сфере – это планирование, подбор, адаптация и увольнение персонала. Именно они напрямую влияют на качество рекламных услуг компании. При этом обучение и развитие сотрудников может значительно изменить кадровую политику и вывести фирму на качественно новый уровень, а грамотная мотивация сотрудников увеличивает производительность труда сотрудников в разы.

Совокупность бизнес-процессов должна соответствовать ключевым направлениям деятельности компании и строиться, исходя из потребностей заказчиков и интересов собственников бизнеса. Для того чтобы кардинально повысить эффективность деятельности компании, необходимо не просто проводить локальные корректировки бизнес-процессов, а использовать комплексный стратегический подход к управлению процессами.

Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе и завоевать устойчивые рыночные позиции, необходимо не просто стремиться к достижению приемлемых значений показателей эффективности бизнес-процессов, но значительно опережать конкурентов по этим значениям.

Необходимо разрабатывать долгосрочные стратегии развития с отражением в них всех наиболее важных показателей эффективности бизнес-процессов. Следует придерживаться подхода «сверху-вниз» (от общего к частному), который позволяет определить критические важные бизнес-процессы и достичь успеха в конкурентной борьбе путем оптимизации этих процессов.

Итак, разработка и реализация конкурентных стратегий дает возможность российским малым рекламным предприятиям повышать свою конкурентоспособность на федеральном и региональных рынках, внедрять

прогрессивные рекламные технологии, реализовывать на практике инновационные решения в области управления рекламным бизнесом, производства рекламной продукции и маркетинга рекламных услуг. Стратегическое планирование позволяет компаниям интегрировать бизнес-процессы рекламного производства и контролировать все стадии работы с клиентами.

В настоящее время, в условиях экономического кри зиса малые рекламные предприятия должны уметь адаптировать свои конкурентные стратегии к динамично изменяющимся условиям внешней среды. Они должны максимально использовать свои ключевые конкурентные преимущества перед крупными игроками рекламного рынка: гибкость и способность оперативно перестраивать бизнес-процессы. Это поможет малым рекламным фирмам занять устойчивые конкурентные позиции на рынке и повысить прибыльность в долгосрочной перспективе. Одним из возможных решений является комплексная автоматизация бизнес-процессов. Она позволяет высвободить ресурсы для управления на стратегическом уровне и высвобождении фокуса внимания управленческих кадров с операционных процессов. Автоматизированные бизнес-процессы также позволяют всем членам организации четко понимать собственную роль в успехах рекламных проектов. Это позитивно влияет на работку команды, ведь персонал высвобождается от ненужных задач и видит конкретную пользу от слаженной работы в коллективе. Применение автоматизации затрагивает все направления деятельности организации: управление персоналом, продажи, маркетинг и пр. Успех автоматизации бизнес-процессов зависит от стратегического планирования – какие именно процессы требуют оптимизации, какими программными цифровыми продуктами это обеспечить, от каких процессов можно избавиться, выделить ответственных и разработать дорожную карту.

Выводы по главе 2

1. Рынок рекламных услуг имеет множество особенностей. Поэтому малым рекламным предприятиям при формировании стратегии конкуренции необходимо

обращать внимание как на специфику рекламных продуктов, так и на специфические особенности взаимоотношений между различными субъектами в цепочке создания стоимости этих продуктов.

2. На основе анализа всего многообразия внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на деятельность МРП, в диссертации определены 10 ключевых факторов конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг: качество рекламных услуг; цена услуг; ассортимент услуг; уровень квалификации персонала; дополнительные услуги; соблюдение сроков; репутация компании; оформление офиса; удобство расположения офиса; эффективность продвижения услуг.

3. На основе анализа зарубежного опыта государственной поддержки и развития МСП в диссертации обоснована целесообразность развития сбалансированной государственной политики в России по поддержке МСП в следующих направлениях: формирование специальной государственной структуры, ориентированной на координацию выполнения государственных программ поддержки МСП; наделение созданной структуры полномочиями и обязанностями по созданию организаций поддержки МСП на различных уровнях; формирование нормативно-правовой базы и социально-экономических условий для развития инфраструктуры поддержки МСП и т.д.

4. В ходе исследования выявлено, что универсальной конкурентной стратегии для МРП не существует. Стратегическое управление МРП должно исходить из условий развития рекламного рынка и специфики внутреннего потенциала компании, а также из текущих тенденций развития макросреды бизнеса. Существует множество вариантов разработки конкурентной стратегии, однако малым рекламным предприятиям всегда необходимо ориентироваться на снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений, на оптимизацию издержек и на активное внедрение технологических, организационных и управленческих инноваций. Кроме того, малая рекламная фирма должна в максимальной степени использовать свои специфические

конкурентные преимущества, такие, как гибкость и способность оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

5. Среди основных факторов, обусловивших рост интереса к стратегическому планированию в рекламе, в диссертации выделены следующие: объединение профильной деятельности рекламных предприятий и их комплекса маркетинговых коммуникаций; увеличение объемов информационных потоков в компаниях, возникновение проблем у специалистов с обработкой этой информации; увеличение значимости имиджа для рекламных предприятий, желание повысить стоимость бренда; рост запросов покупателей на большинстве потребительских рынков; повышение интенсивности конкуренции на рынке рекламных услуг.

требовательности и разборчивости конечных потребителей рекламируемых товаров и услуг; ужесточение конкурентной борьбы, как среди рекламодателей, так и среди рекламных фирм.

6. В диссертации выявлено, что при разработке и реализации конкурентной стратегии малого рекламного предприятия следует придерживаться процессного подхода, предполагающего выделение стандартизированных действий, которые помогают преобразовать ресурсы компании в конечный продукт, востребованный у потребителя. Все бизнес-процессы МРП классифицированы в диссертации на следующие группы: основные бизнес, поддерживающие, управляющие.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ

3.1. Методы оптимизации бизнес-процессов на малых предприятиях сферы рекламных услуг

До определенной стадии развития почти все малые рекламные предприятия ведут свой бизнес интуитивно, основываясь на практическом опыте владельцев бизнеса и менеджеров. Однако с ростом масштабов деятельности, руководство компании рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда отсутствие четко описанных и структурированных бизнес-процессов приводит к потере управляемости, снижению рыночной доли и прибыльности. В такой ситуации от умения менеджмента упорядочить основные производственные и коммерческие процессы зависит выживание компании и ее развитие на перспективу. К структурированию бизнес-процессов рекламные фирмы подталкивают следующие факторы [38]:

- стремление менеджмента сделать бизнес более прозрачным;
- трансфер оперативного управления в компании от собственников к наемному менеджменту;
- автоматизация бизнеса;
- открытие новых структурных подразделений.

Бизнес-процесс – совокупность связанных между собой работ, ориентированных на создание добавленной ценности в процессе производства товаров или услуг [71].

При работе с бизнес-процессами следует соблюдать определенные требования: процессы необходимо формализовать, выполнять согласно формализованному описанию и оптимизировать. От эффективности управления бизнес-процессами напрямую зависит экономическая эффективность бизнеса.

Под процессным подходом к управлению понимается делегирование ответственности и полномочий в рамках бизнес-процессов.

Потребитель бизнес-процесса – работник, подразделение или другой процесс, использующий его результаты.

Система бизнес-процессов компании должна быть выстроена таким образом, чтобы процессы состояли из действительно важных операций и потребляли необходимый и достаточный объем ресурсов.

Все виды деятельности рекламной фирмы (взаимодействие клиентами, работа с персоналом, составление документов и т.д.) следует рассматривать как процесс, у которого есть участники и владелец. Участники выполняют работы (этапы процесса) в рамках своих должностных обязанностей, а владелец несет ответственность за итоговый результат. Этапы процесса выделяются и описываются с помощью специальных стандартов и методологий (например, IDEF3, SADT, BPMN 2.0).

Если компания достигла определенных масштабов бизнеса и ориентирована на дальнейший стабильный рост, то ей целесообразно стандартизировать все свои основные процессы.

Малые рекламные фирмы (агентства) также могут получить значительную выгоду от стандартизации бизнес-процессов. При этом им следует использовать выборочный подход для экономии ресурсов. Кроме того, МРП могут придерживаться альтернативной процессной модели управления, которую мы рассмотрим ниже.

Оптимальной является ситуация, когда в компании стандартизированы все бизнес-процессы, и для каждого процесса составлен соответствующий регламент. В такой ситуации значительно облегчаются процедуры расчета издержек и определения цен на рекламные услуги. Кроме того, минимизируются потери рабочего времени при введении в штат компании новых сотрудников. Однако, тотальная стандартизация требует значительных затрат ресурсов, ее сложно реализовать в небольших компаниях. Поэтому в данном вопросе руководству фирмы всегда следует исходить из имеющегося ресурсного потенциала.

Согласно общепринятой схеме, на начальной стадии описания и стандартизации бизнес-процесса, определяются его границы и отдельные стадии (подпроцессы или операции). Затем идентифицируются участники процесса и определяются их роли [36]. Автор диссертационного исследования предлагает придерживаться другой последовательности.

1. Определение ролей.

На малых рекламных предприятиях роли и полномочия работников в большинстве случаев пересекаются. В связи с этим стандартизация бизнес-процессов осложняется. Например, когда стратегию рекламной кампании утверждают специалист по маркетингу, дизайнер и копирайтер, сложно определить, чья деятельность составляет основу процесса.

Поэтому на начальной стадии целесообразно четко определить должностные обязанности всех сотрудников. При этом следует иметь в виду следующее важные аспекты:

У каждого бизнес-процесса должен быть владелец. В его обязанности входит установка крайних сроков, утверждение параметров рекламных кампаний, презентация работы клиенту. Таким образом, владелец отвечает за конечный результат процесса.

- Следует избегать пересечения ролей. Например, обязанности специалиста по баннерной рекламе не пересекаются с обязанностями дизайнера и т.д.
- Все процессы должны быть охвачены ролями. Не должно быть задач без назначенного на них исполнителя.

Два последних аспекта соответствует принципу MECE (mutually exclusive, collectively exhaustive), предложенному консалтинговой компанией McKinsey. Принцип гласит, что для описания любой структуры следует использовать независимые информационные блоки, которые вместе детерминирует полную совокупность элементов структуры.

2. Определение процессов

При стандартизации бизнес-процессов на малых рекламных предприятиях не следует стремиться к созданию идеальных моделей процессов. Оптимально –

исследовать фактический алгоритм работы и описать его. Для наглядного отображения таких алгоритмов целесообразно использовать блок-схемы. В качестве примера приведем блок-схему процесса «настройка контекстной рекламы» (рисунок 18).

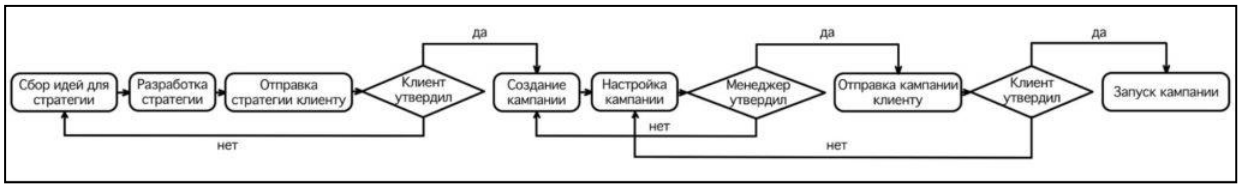


Рисунок 18 – Блок-схема процесса «настройка контекстной рекламы»

В качестве блоков могут отображаться отдельные работы или подпроцессы. Важно определить исполнителя для каждого блока и конечный результат бизнес-процесса (в нашем случае это качественная настройка контекстной рекламы). Если в процессе содержится множество петель обратной связи или наблюдается частая смена исполнителей, то, вероятно, целесообразно исключить или заменить некоторые работы.

При описании бизнес-процессов в небольшой рекламной фирме не следует стремиться к структурированию всей работы фирмы. Необходимо расставить приоритеты и действовать в соответствии с четким алгоритмом. На начальной стадии целесообразно сосредоточиться на задачах, которые:

- имеют отношение к профильной деятельности компании и непосредственно определяют ее доходность;
- имеют отношение к коммуникациям с заказчиками;
- имеют скорее рутинный, чем творческий характер;

Так, если компания специализируется на рекламе в интернет, то приоритетными будут такие бизнес-процессы, как разработка стратегии контекстной рекламы, настройка программатик рекламы и т.д. Постепенно желательно стандартизировать все основные бизнес-процессы. Но даже стандартизация только приоритетных процессов может дать значительный экономический эффект для компании [74].

3. Документирование бизнес-процессов.

Формальная фиксация бизнес-процессов в документах является ключевой стадией стандартизации. При документировании процессов следует стремиться максимально точно описать все процедуры с технической точки зрения и при этом сохранять ясность изложения, чтобы материал был доступен для понимания исполнителям.

Основные типы документов, описывающих бизнес-процессы:

- диаграммы;
- рабочие регламенты;
- шаблоны для программного обеспечения.

Оптимальным вариантом является составление всех трех типов документации, так как они имеют различный спектр применения и взаимно дополняют друг друга.

Блок-схемы (диаграммы) служат для визуализации бизнес-процессов в первом приближении. С целью придания графическим изображениям большей информативности и наглядности строятся подробные диаграммы с использованием стандартных нотаций.

К числу таких нотаций относится, в частности, стандарт документирования бизнес-процессов IDEF3. На рисунке 19 приведен пример диаграммы, построенной с использованием этого стандарта.

Основные элементы диаграммы:

- работы;
- связи (стрелки);
- объединение и разветвление работ (пересечение линий);
- объекты ссылок;
- поведенческие элементы (разработка управленческих решений, события и т.д.).

Основное назначение диаграмм – наглядное представление структуры работ в компании для специалистов и менеджеров. Такое представление облегчает оптимизацию бизнес-процессов.

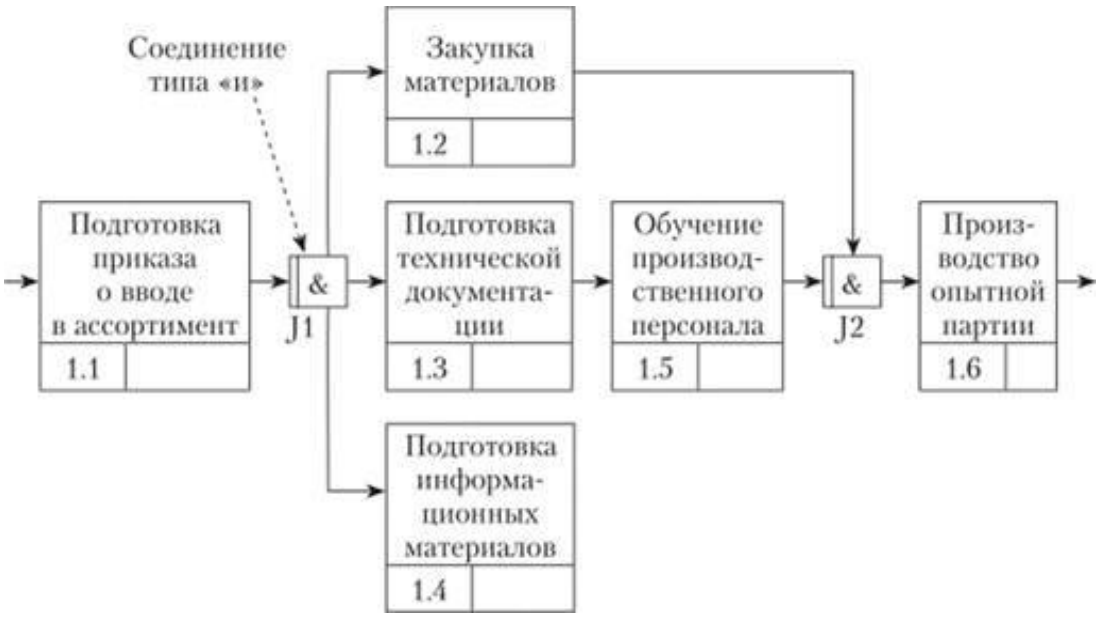


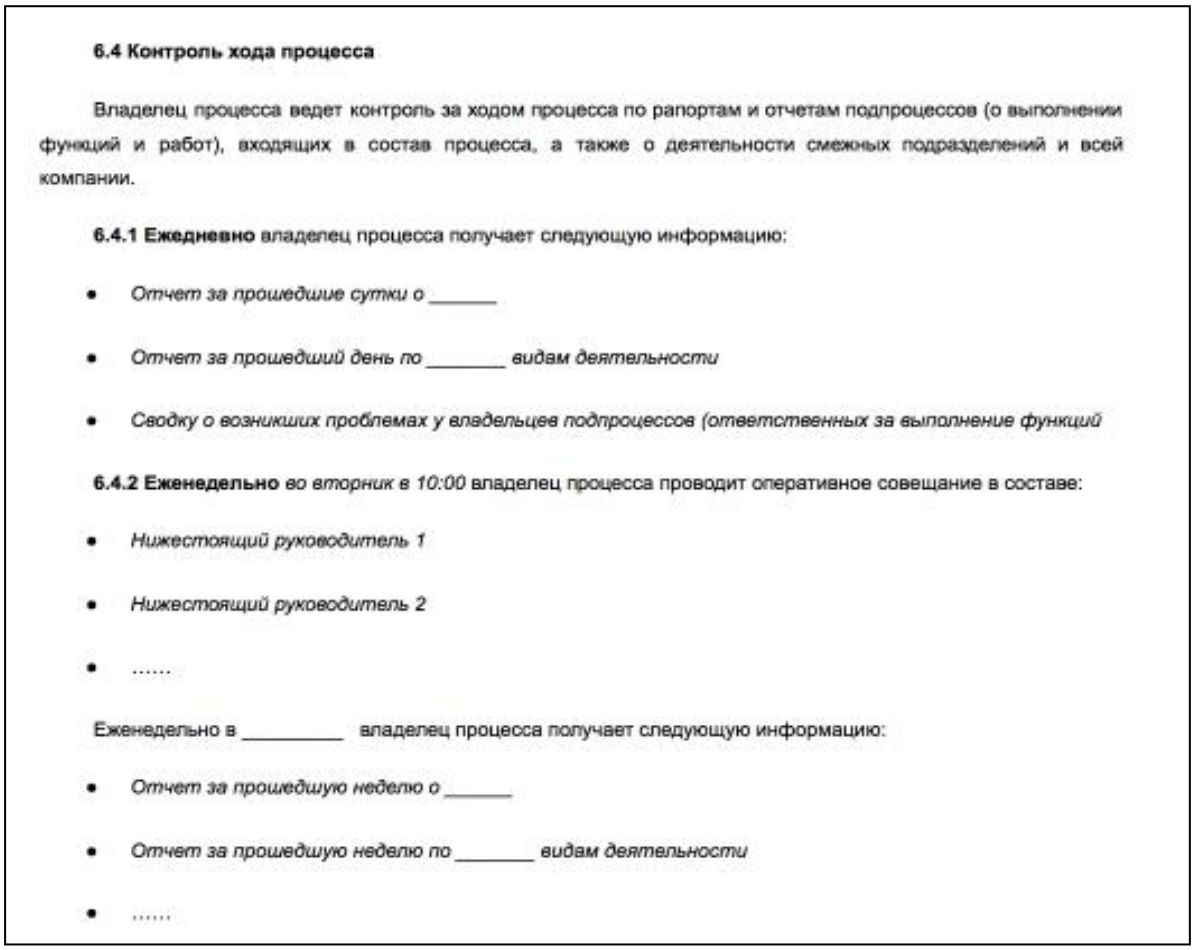
Рисунок 19 – Пример диаграммы, построенной с использованием стандарта IDEF3

Комплексные бизнес-процессы целесообразно фиксировать в специальных регламентах, а простые – описывать в положениях о структурных подразделениях или в должностных инструкциях сотрудников. В данном случае важную роль могут сыграть диаграммы, которые позволяют упростить процесс документирования.

В регламентах, положениях и должностных инструкциях дается подробное описание отдельных элементов диаграмм. Такое описание позволяет более эффективно контролировать деятельность сотрудников и разрешать производственные конфликты. На рисунке 20 приведен пример фрагмента регламента.

Стандартизация бизнес-процессов позволяет существенно упростить деятельность персонала на различных уровнях: от рядовых исполнителей до топ-менеджмента [15]. Имея информацию о работах, составляющих процесс, и о времени, необходимом на их выполнение, специалист может определить затраты различных ресурсов для каждой работы и процесса в целом.

Данные по затратам позволяют оптимизировать ценообразование. Независимо от того, какую отрасль представляет клиент (рекламодатель) и какие задачи он ставит, наличие четкого формализованного плана значительно упрощает процедуры взаимодействия с клиентом.



6.4 Контроль хода процесса

Владелец процесса ведет контроль за ходом процесса по рапортам и отчетам подпроцессов (о выполнении функций и работ), входящих в состав процесса, а также о деятельности смежных подразделений и всей компании.

6.4.1 Ежедневно владелец процесса получает следующую информацию:

- *Отчет за прошедшие сутки о _____*
- *Отчет за прошедший день по _____ видам деятельности*
- *Сводку о возникших проблемах у владельцев подпроцессов (ответственных за выполнение функций*

6.4.2 Еженедельно *во вторник в 10:00* владелец процесса проводит оперативное совещание в составе:

- *Нижестоящий руководитель 1*
- *Нижестоящий руководитель 2*
- .....

Еженедельно в _____ владелец процесса получает следующую информацию:

- *Отчет за прошедшую неделю о _____*
- *Отчет за прошедшую неделю по _____ видам деятельности*
- .....

Рисунок 20 – Пример фрагмента регламента

Формализованные бизнес-процессы необходимо выполнять в четком соответствии с регламентами. Однако при этом также следует использовать творческий подход, контролировать эффективность выполнения как отдельных работ, так и процессов в целом. Такой подход дает возможность выявлять резервы оптимизации существующей бизнес-модели.

В качестве исполнителей различных работ могут выступать не только сотрудники, но и автоматизированные системы, программные роботы и т.д. Особенно часто такая ситуация наблюдается в сфере интернет-рекламы. Например, для настройки контекстной рекламы может быть использована система eLama.

Для выполнения таких работ, как подбор семантического ядра, оценка параметров рекламы конкурентов, бюджетирование, анализ целевых аудиторий в социальных сетях и т.д., от сотрудников требуется преимущественно выполнение контрольных операций. Почти все остальное выполняют автоматизированные компьютерные системы.

На следующей стадии стандартизации на малом рекламном предприятии определяются требующие автоматизации бизнес-процессы. Автоматизация оптимизирует использование материальных и трудовых ресурсов, повышает уровень управляемости бизнеса, а также улучшает контроль за выполняемыми задачами.

Особый интерес вызывают процедуры формирования моделей бизнес-процессов в рекламных агентствах для задач автоматизации. Существует два типа рекламных агентств: полного и неполного цикла. Первые оказывают рекламодателям весь комплекс рекламных услуг, вторые специализируются на какой-либо конкретной сфере рекламы.

Ключевые бизнес-процессы компании – это процессы, которые имеют непосредственное отношение к производству продуктов или услуг [30]. На малых рекламных предприятиях к таким процессам относятся взаимоотношения с клиентами и подготовка рекламной кампании. Первый процесс включает в себя процедуры поиска рекламодателей, их стимулирование, коммуникации, предоставление информации об оказываемых услугах и о ценах, поддержка отношений с имеющимися заказчиками. Разработка рекламной кампании начинается с подготовки технического задания. В нем указывается цель и задачи кампании, инструментарий решения задач, технические и организационные параметры, сроки и экономические характеристики кампании.

Для моделирования бизнес-процессов используются всевозможные нотации, содержащие методические указания по наглядной визуализации процессов.

В ГОСТ Р 52292–2004 указано, что нотация – это «набор символов и правил их использования для представления данных» [2].

Моделирование бизнес-процессов осуществляется на базе различных методологий. В соответствии со стандартом ГОСТ Р 54097–2010, методология – это «учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности». Методология позволяет корректно разработать общую стратегию и тактику управления проектом [3].

В методологии построения моделей организационных структур применяются нотации группы IDEF. Для автоматизации деловых процессов оптимальной является нотация IDEF3 – с ее помощью осуществляется описание алгоритмов выполнения различных процедур.

В качестве примера приведем моделирование бизнес-процесса «Разработка рекламной кампании» с помощью нотации IDEF3 (рисунок 21).

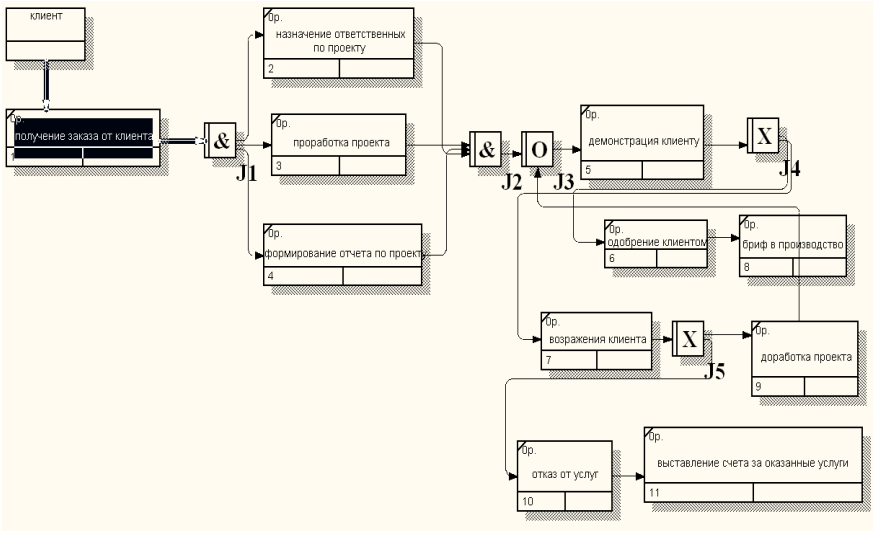


Рисунок 21 – Диаграмма бизнес-процесса «Разработка рекламной кампании» по IDEF3

В комплексе ARIS используется множество всевозможных нотаций с учетом взаимосвязи между ними. Применение ARIS дает возможность наглядной визуализации бизнес-процессов, оценки их с различных точек зрения с требуемой степенью детализации. Комплекс имеет широкую функциональность, с помощью которой специалисты могут описывать деловые процессы в различных ракурсах. Пользователям предоставляются эффективные программные компоненты для комплексной цифровизации деятельности компаний.

К числу нотаций, используемых в ARIS, наилучшими для автоматизации являются Business Process и eEPC. На рисунке 22 приведена диаграмма Business Process для процесса «Работа с заказом».

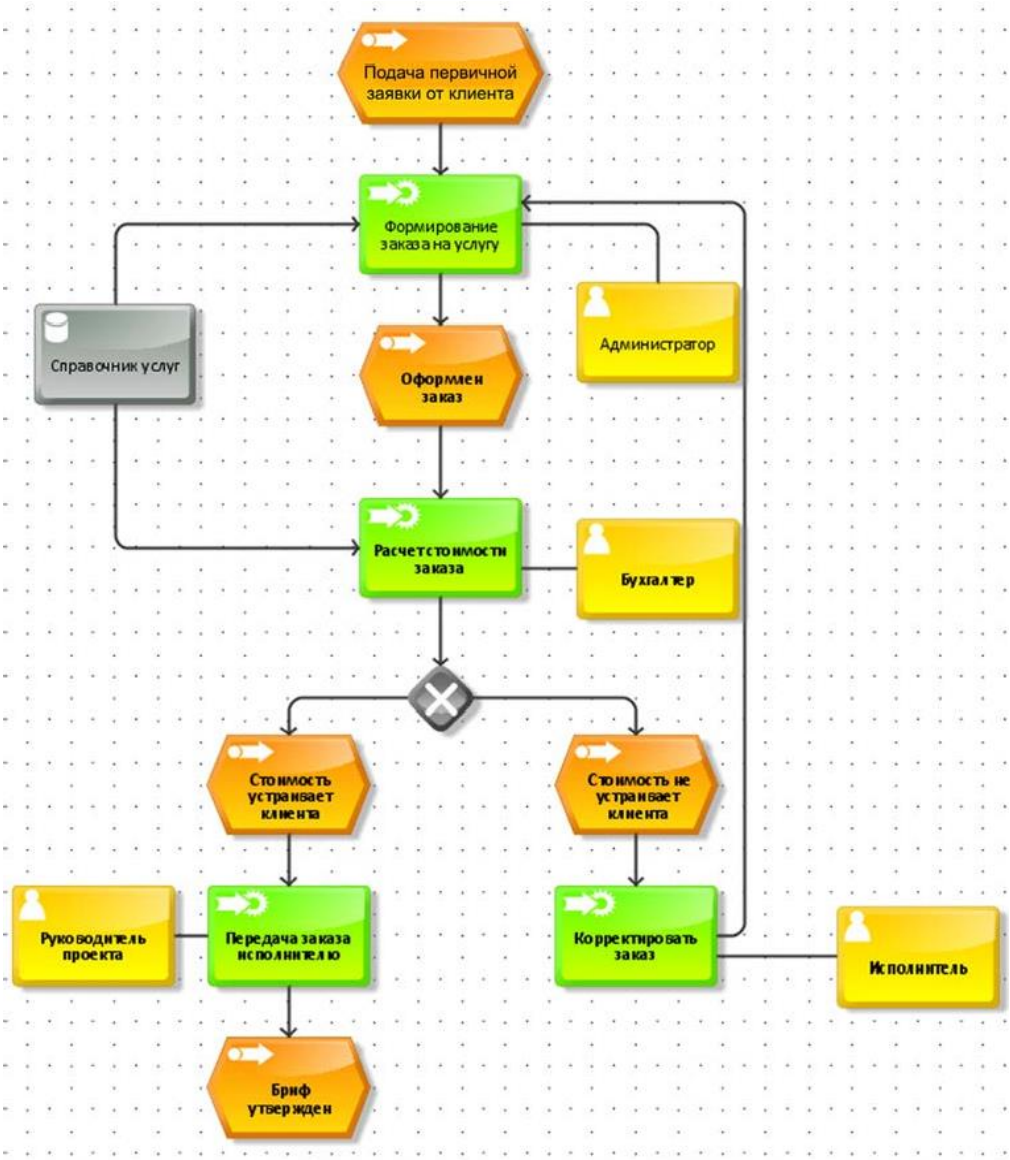


Рисунок 22 – Диаграмма бизнес-процесса

ARIS позволяет визуализировать функции, события, документы и связи между ними.

- события – отражают различные этапы проведения работ;
- функции – отражают выполняемые работы;
- документы – отражают единицы информации на материальных носителях;
- логические операторы – отражают взаимосвязи между функциями и событиями.

В основе большинства современных методик объектно-ориентированного моделирования бизнес-процессов лежит язык UML (Unified Modeling Language – унифицированный язык моделирования)

При автоматизации бизнес-процессов низкого уровня следует использовать диаграммы деятельности. Процессы формализуются с помощью алгоритмов (последовательностей работ). Для реализации алгоритмов автоматизации бизнес-процессов применяется специальное программное обеспечение.

Ключевая стадия построения модели бизнес-процессов на основе диаграмм деятельности – визуализация процессов. С помощью диаграмм визуализируются алгоритмы выполнения отдельных процедур, условия разделения задач, синхронизация (рисунок 23).

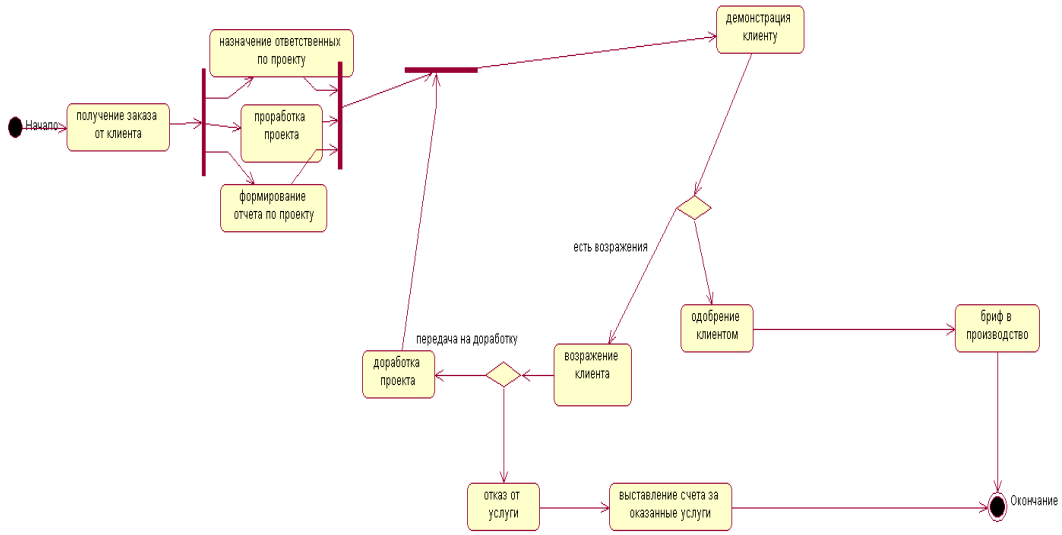


Рисунок 23 – Диаграмма деятельности

Посредством автоматизации бизнес-процессов компания получает возможность оптимизировать свою работу, снизить долю рутинных процедур, исполняемых сотрудниками, повысить эффективность управления. Процессы протекают в рамках имеющейся бизнес-модели предприятия и его структурных единиц [16]. Базовая цель любой компании – получение прибыли. Автоматизация процессов может внести весомый вклад в повышение прибыльности бизнеса за счет увеличения объема продаж и/или снижение затрат.

Во многих случаях нецелесообразно проводить автоматизацию бизнес-процессов без их предварительного анализа и реинжиниринга. Автоматизации должна предшествовать оптимизация архитектуры компании. Оптимальный бизнес-процесс включает только реально необходимые процедуры. Для него может

быть выделен ряд параметров контроля качества (время выполнения работ, количество отказов, количество отклонений от заданного сценария и т.д.). Если не провести предварительную оптимизацию процессов, то автоматизация может привести лишь к усугублению существующих проблем.

Эффективная автоматизация возможна лишь в случае грамотного моделирования процессов. В связи с этим следует параллельно использовать различные методы моделирования и тщательно прорабатывать бизнес-архитектуру предприятия [19].

Процедурам структурирования бизнес-процессов малого рекламного предприятия должен предшествовать анализ маркетинговых целей и задач, анализ рыночной конъюнктуры и прочих внутренних и внешних факторов. Упомянутые выше нотации моделирования процессов помогают значительно упростить процедуры структурирования. С их помощью специалисты могут получить комплексное представление о взаимосвязях между бизнес-процессами и разработать требования к выполнению различных процессов.

Ключевая задача автоматизации бизнес-процессов – повышение эффективности деятельности компании. В соответствии с ГОСТ 34.003–90, управление – это «совокупность целенаправленных действий, включающая оценку ситуации и состояния объекта управления, выбор управляющих воздействий и их реализацию» [1].

Автоматизированное управление бизнес-процессами компании может осуществляться с помощью специального программного обеспечения – систем управления бизнес-процессами (СУБП). Основная функция таких систем – постановка задач сотрудникам и мониторинг их выполнения. Постановка задач сопровождается снабжением работников всей необходимой исходной информацией. При использовании классического подхода к составлению алгоритмов строятся модели с применением какой-либо из рассмотренных выше нотаций. С помощью моделей осуществляется визуализация последовательностей работ, входящих в бизнес-процесс. Во все СУБП входят графические инструменты

для визуализации деловых процессов, что позволяет формировать наглядные модели процессов в различных нотациях.

Сформированные модели сопровождаются всевозможными слоями (перспективами): материальные и финансовые ресурсы, исполнители (в роли которых могут выступать не только работники, но и программные либо механические роботы), информационные ресурсы (документация, количественные и качественные показатели и т.д.), данные о передаче управленческих функций на маршрутных узлах.

Использование СУБП подразумевает внедрение в качестве стандарта для всех работников компании одного из языков формализации деловых процессов. В качестве ключевого средства визуализации таких языков выступают диаграммы.

Компания может приобрести коммерческую СУБП либо воспользоваться бесплатной системой с открытым исходным кодом. У свободно распространяемых систем, как правило, имеются компании-координаторы, которые курируют разработку и совершенствование систем и могут предоставлять различные сервисы на платной основе. Компании, внедрившие у себя свободные системы управления бизнес-процессами, могут безвозмездно и без ограничений использовать все возможности этого ПО. Однако при этом они должны учитывать соответствующие риски. Такие системы предоставляются пользователям по принципу «как есть», и никто, кроме самой компании-пользователя, не несет ответственности за возможные потери, связанные с использованием системы.

Рассмотрим пример свободной СУБП – систему Runa WFE (разработчик – консалтинговая компания Руна). Runa WFE – это масштабируемый программный комплекс для управления бизнес-процессами, имеющий открытый исходный код. В данной СУБП реализованы все основные функции, имеющиеся в коммерческих программных продуктах. Благодаря бесплатности, функциональности и гибкости, данная система получила широкое распространение во многих отраслях, в том числе в рекламной индустрии. На сайте разработчика имеется множество примеров применения системы. Однако данные примеры отражают лишь небольшой срез пользователей этой СУБП.

Runa WFE, как и множество других аналогичных систем, включают клиентские и серверные компоненты. Последние могут быть инсталлированы на уже работающий физический сервер.

В последние годы популярность Runa WFE значительно выросла. Вокруг проекта сформировано масштабное сообщество разработчиков, которые ведут скоординированную работу по совершенствованию системы, решению возникающих проблем и расширению функционала этой СУБП. Основное преимущество свободных систем над их коммерческими аналогами состоит в оперативности и гибкости нововведений. В коммерческих проектах от появления перспективной идеи до ее внедрения в систему, как правило, проходит много времени. Приходится ломать устоявшиеся схемы работы. При наличии свободного ПО срочное исправление продукта выполняется вносятся и силами сотрудников компании-разработчика (координатора), и не менее профессиональными разработчиками со стороны.

Автоматизация бизнес-процессов дает возможность сократить количество сложных, рутинных работ сотрудников, что снижает утомляемость и вероятность ошибок. Повышается эффективность взаимодействия работников. Существующие бизнес-процессы оптимизируются и перестраиваются в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде компании. В настоящее время большинство проектов по автоматизации деятельности предприятий на основе процессного подхода реализуется с использованием workflow-систем [108].

В данных системах деловые процессы описываются по общим стандартам. Для формализации процессов используются единые библиотеки. Процесс интеграции Workflow-систем с другими системами автоматизации бизнеса (учетные системы, CRM-системы, ERP-системы и т.д.) является относительно простым.

Итак, для того чтобы вести эффективный рекламный бизнес, целесообразно описать и автоматизировать все основные бизнес-процессы компании. Система управления бизнес-процессами должна опираться на четко формализованные процедуры, описанные в соответствующих регламентах, должна быть гибкой и

легко адаптируемой к изменяющимся условиям. Этапы бизнес-процессов выделяются и описываются с помощью специальных стандартов и методологий (например, IDEF3, SADT, BPMN 2.0). Целесообразно стандартизировать все основные процессы.

Автором предложена альтернативная процессная модель управления МРП. Согласно общепринятой схеме, на начальной стадии описания и стандартизации бизнес-процесса, определяются его границы и отдельные стадии (подпроцессы или операции). Затем идентифицируются участники процесса и определяются их роли. Автор диссертационного исследования предлагает придерживаться другой последовательности:

1. Определение ролей.
2. Определение процессов
3. Документирование бизнес-процессов.

Важно грамотно определить бизнес-процессы МРП, которые целесообразно автоматизировать. Автоматизация позволяет повысить эффективность контроля над качеством выполнения процессов, оптимизировать использование материальных и трудовых ресурсов, повысить уровень управляемости бизнеса.

3.2. Формирование перечня ключевых показателей деятельности малого рекламного предприятия для повышения его конкурентоспособности

Как указывалось ранее в работе, рекламный рынок динамично развивается. Компании, работающие на этом рынке, вынуждены быстро приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям и проводить регулярный мониторинг внешнего окружения. Кроме того, необходимо постоянно контролировать изменения параметров внутренней среды. Для этих целей в компаниях используются системы ключевых показателей результативности (Key Performance Indicators, KPI). Если данные показатели отклоняется от нормативов, принимаются соответствующие корректирующие меры.

Популярность использования ключевых показателей результативности в России в последние годы значительно повысилась. KPI активно применяются в различных отраслях, в том числе в рекламной отрасли.

Родоначальником данной методики является известный специалист в области менеджмента Питер Друкер. Еще в 1950-е гг. он писал: «для эффективной работы каждому руководителю, от начальника цеха до генерального директора, необходимо ставить перед собой и своими подчиненными четкие цели. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы было однозначно понятно, какой полезный эффект от деятельности этого руководителя и его подчиненных получат другие сотрудники и подразделения, которые также управляются в соответствии с конкретными целями» [8].

Ключевые показатели результативности могут быть использованы для оценки множества различных процессов и операций, как на уровне предприятия в целом, так и на уровне структурных подразделений и отдельных работников.

На практике применяются следующие подходы к построению системы KPI: процессный и функциональный. В рамках первого подхода анализ осуществляется в последовательности: общая цель бизнеса – деловые процессы – задачи процессов – ключевые показатели результативности. В рамках второго подхода используется последовательность: общая цель бизнеса – структура управления – задачи структурных подразделений и работников – ключевые показатели результативности [23].

Выделяют следующие виды ключевых показателей эффективности:

1. Целевые показатели – используются для оценки достижения поставленных целей.

2. Процессные показатели – используются для оценки результатов различных процессов. Эти показатели помогают выявить резервы повышения качества и скорости выполнения процессов.

3. Проектные показатели – служат для оценки эффективности решения задач тех или иных проектов.

4. Показатели внешней среды. На значение данных показателей компания не может оказывать влияния, однако они нуждаются в оценке. К числу таких показателей можно отнести: уровень инфляции, курс национальной валюты, уровень цен на необходимые ресурсы, уровень безработицы и т.д. [88]

Оценка на основе KPI получила широкое распространение в России и за рубежом. Тем не менее, отечественные рекламные предприятия внедряют ее еще относительно редко. Многие проекты по внедрению систем ключевых показателей результативности в российской рекламной индустрии не достигли успеха. Неудачи, как правило, связаны со следующими факторами: недостаток знаний у руководства по технологиям KPI, ожидание быстрой отдачи от использования таких показателей, несовершенство методик проектного менеджмента.

Основное требование к методикам KPI – наглядность применяемых показателей и возможность оценки различных подразделений предприятия. Использование обширных наборов показателей дает руководству возможность всесторонне оценить ситуацию в бизнесе [53].

Необходимо, чтобы система оценки по ключевым показателям результативности имела комплексный характер. На основе оценки ставятся задачи различным подразделениям, разрабатываются методики стимулирования сотрудников [33].

В настоящем параграфе приведено избыточное количество ключевых показателей эффективности. Рекламные агентства могут выбирать, какие из них целесообразно использовать в их бизнесе.

Специалисты рекомендуют использовать 10-20 «глобальных» KPI на уровне всей компании. На уровне отдельных подразделений, направлений деятельности и бизнес-процессов можно использовать еще до 30 индикаторов [93]. Набор дополнительных показателей формируется исходя из специфики бизнеса конкретного рекламного предприятия.

Перейдем к рассмотрению ключевых показателей эффективности для малых рекламных предприятий. Разделим эти показатели на традиционные группы:

финансы, клиенты, процессы и персонал. Следует отметить, что это разделение является условным: некоторые KPI могут входить сразу в несколько групп.

Часть показателей, сущность и экономический смысл которых являются наглядными и общеизвестными, будут приведены без подробных пояснений. Остальные будут разобраны подробнее.

Финансы

1. Выручка. Рассчитывается как интегральные показатель и как частные показатели: по клиентам (новым и существующим), по направлениям рекламной деятельности, по рекламным каналам.

2. Прибыль (в том числе ее различные разновидности: балансовая, чистая и т.д.). Также выделяются отдельные KPI по направлениям деятельности, видам клиентов и пр.

К числу часто используемых на практике показателей эффективности, ориентированных на прибыль, относится экономическая добавленная стоимость (EVA – Economic Value Added). Данный показатель предложен консалтинговой компанией Stern Stewart & Co. Формула его расчета выглядит следующим образом:

$$EVA = NOPAT – (NA \times WACC),$$

где *NOPAT (Net Operating Proft After Taxes)* – чистая операционная прибыль после налогообложения;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – стоимость капитала;

NA (Net Assets) – инвестированный капитал.

3. Объем полностью оказанных услуг. Объем доходов, полученных по услугам, оказание которых завершилось в отчетном периоде. Этот показатель в рекламных агентствах часто применяется для расчета размера материального вознаграждения менеджеров по продажам.

4. Дебиторская задолженность. Объем задолженности клиентов по рекламным услугам, которые уже оказаны. Этот показатель важен для рекламных предприятий, которые работают без предоплаты либо с частичной предоплатой.

5. Кредиторская задолженность. Объем задолженности рекламного агентства поставщикам и подрядчикам. Показатель рассчитывается как в целом для агентства, так и по отдельным направлениям.

6. Общие расходы. Интегральный KPI (по всей компании).

7. Объем налоговых выплат. Интегральный KPI.

8. Общий фонд оплаты труда (ФОТ). Размер выплат персоналу по заработной плате, примем и бонусом. Может рассчитываться с учетом или без учета налогов. ФОТ является основной статьей затрат в большинстве рекламных предприятий.

9. ФОТ производственного персонала. Этот показатель играет значительную роль в деятельности рекламных предприятий и характеризует удельный вес фонда оплаты труда сотрудников, занимающихся непосредственно производственной деятельностью (дизайнеры, копирайтеры, видеооператоры, верстальщики и т.д.), в общем ФОТ компании. Как правило, в малых рекламных фирмах этот показатель варьируется от 30% до 50%

9. ФОТ непроизводственного персонала. Фонд оплаты труда, работников, не участвующих напрямую в производстве рекламных услуг (административный, бухгалтерский, хозяйственный и прочий персонал).

11. Условно постоянные затраты. Издержки, уровень которых не зависит напрямую от объема рекламных услуг: арендные платежи, оплата ЖКУ, оплата клининговых услуг, офисные расходные материалы и т.д. В рекламном бизнесе, обычно этот показатель находится на уровне 30-50% от всего фонда оплаты труда.

12. ROI/ROMI. Коэффициент отдачи на вложенный капитал. На рекламных предприятиях в данном случае речь идет в основном о маркетинговых инвестициях [10].

Для подсчета ROI используют формулу [110]:

$$ROI = \frac{\text{доходы} - \text{затраты}}{\text{затраты}} \times 100\%$$

Доход – это валовая прибыль, которую считают по формуле:

Валовая прибыль = Выручка – Себестоимость товара или услуги

Затраты – это сумма вложенного капитала и другие издержки.

Показатель иллюстрирует, какой объем прибыли приходится на единицу инвестиционных затрат.

13. Бюджет маркетинга. Показатель, характеризующий расходы рекламного агентства на маркетинговую деятельность. Определяется по различным рекламным услугам [5].

Клиенты

1. Объем клиентской базы. Общая численность существующих клиентов рекламного агентства.

2. Lifetime. Средний Срок работы с одним клиентом (жизненный цикл). Рассчитывается по различным категориям рекламных услуг.

3. CLTV (Client Life Time Value). Суммарный объем средств, поступающий от одного клиента в течение жизненного цикла

4. CSI (Customer Satisfaction Index). Показатель удовлетворенности клиентов. Может определяться, например, по десятибалльной шкале с помощью опросов клиентов.

5. ARPU (Average Revenue per User). Средний доход от одного клиента. Рассчитывается по видам рекламных услуг.

$$ARPU = \frac{\text{Доход}}{\text{Число пользователей}}$$

6. Количество рекламаций. Численность претензии по качеству от заказчиков. Рассчитывается по видам рекламных услуг.

7. Известность бренда. Определяется, как правило, с помощью целевой аудитории. Оценивается узнавание бренда с подсказкой и спонтанное узнавание.

Привлечение клиентов

1. Количество новых клиентов. Общая численность новых заказчиков за месяц или год. Рассчитывается по видам услуг.

2. Первый чек. Средний размер вознаграждения за оказанную первую услугу от нового клиента. Разновидность ARPU. Рассчитывается по видам услуг.

3. Reach (охват). Первая стадия типовой воронки продаж. Количество потенциальных заказчиков, увидевших или услышавших рекламное обращение (ролик публикация и т.д.) [56].

4. CTR (кликабельность). В интернет-маркетинге является одной из ключевых метрик и высчитывается по формуле:

*CTR = (суммарное количество кликов / общее количество показов) * 100*

5. CPC (Cost per Click) / CPV (Cost per Visitor). Показатель стоимости одного перехода на сайт и связанный показатель стоимости посетителя (который обычно немного выше, поскольку не за всеми переходами по объявлению стоят реальные посетители сайта).

Формула расчета CPC:

$$CPC = \frac{\text{Стоимость рекламы}}{\text{Кол - во кликов}}$$

6. Посещаемость сайта. А также «ядерная аудитория», количество уникальных посетителей, время, проведенное на сайте, уровень отказов, глубина просмотра и другие аналогичные показатели.

7. Конверсия в лиды. Показатель превращения посетителей сайта (посетителей стенда на выставке и т. п.) в заказ на рекламные услуги.

8. КОСЦ. Количество Обращений, Согласных с Ценой. Специальный показатель для рекламных предприятий, ориентирующихся на премиальный ценовой сегмент. Дает возможность отфильтровать потенциальные заявки, которые не перерастут в реальные, ввиду неготовности клиентов платить высокую цену. Использование этого показателя помогает построить систему мотивации, ориентированную на поиск наиболее релевантных потенциальных клиентов [24].

9. CPL (Cost per Lead). Издержки на получение одного лида. Могут рассчитываться прямые или полные издержки. Определяются по видам рекламных услуг.

Для подсчета CPL необходимо использовать следующую формулу:

$$CPL = \frac{(Затраты\ на\ рекламу)}{(Количество\ оформленных\ лидов)}$$

10. Количество лидов. Общая численность лидов, полученных за месяц или год. Рассчитывается по видам рекламных услуг.

11. Конверсия в продажу. Показатель превращения лидов в заказчиков. Рассчитывается по видам рекламных услуг.

12. CAC (Customer Acquisition Cost). Издержки на привлечение клиента. Могут рассчитываться прямые или полные издержки. Определяются по видам рекламных услуг.

CAC = прямые расходы на рекламу / количество привлеченных клиентов

13. Коэффициент генерация лидов/имидж. Показатель, который может быть использован для анализа каналов, по которым передается как имиджевая, так и продающая реклама. Для каналов, ориентированных преимущественно на продажу (например, контекстная реклама), данный показатель стремится к 100%, для имиджевых каналов (например, наружная реклама, направленная на повышение известности бренда) – стремится к 0%. Данный показатель можно использовать для нормирования в различных каналах. Например, выражение «у контекстной рекламы должен быть CAC не выше установленного уровня, а канал спонсорской поддержки имеет показатель 37% – что означает, что затраты на привлечение новых клиентов по нему могут быть в три раза выше, чем средний CAC, а прочие затраты можно отнести к улучшению имиджа».

Удержание

1. Показатель оттока. Как правило, применяется при оказании услуг на регулярной основе по абонентской плате. Рассчитывается как отношение числа потерянных клиентов к общему количеству клиентов за месяц или за год. Данный показатель может рассчитываться как фактический и как оценочный. Для расчета первого используется количество клиентов, реально переставших пользоваться сервисом (хотя срок оплаты у них может быть еще не закончен). Для расчета второго варианта клиент считается потерянным, когда он прекращает платить. В случае, когда аналитика ведется по конкретным проектам, применяют показатель

возврата клиентов или конверсии в повторную покупку. Данные показатели рассчитываются по видам рекламных услуг.

2. DBTR (Data Base Transformation Rate). Динамика изменения размера клиентской базы за анализируемый период. Этот показатель используется при определении CLTV.

3. Клиенты на поддержке. В связи с тем для службы поддержки во многих случаях формализуются отдельные бизнес-процессы рекламного предприятия, данный показатель рассчитывается отдельно для службы поддержки.

4. Конверсия в поддержку. Процент клиентов, воспользовавшихся услугами службы поддержки после реализации проекта.

5. Стоимость удержания клиента. Аналогично CAC определяется как отношение полных затрат на действия по удержанию к количеству ушедших клиентов, но затем возвращенных клиентов. Рассчитывается по разновидностям рекламных услуг.

6. Частота. Средняя частота, с которой заказчик пользуется услугами. Определяется в разрезе видов рекламных продуктов.

7. Численность вернувшихся заказчиков. Количество заказчиков, отказавшихся от сотрудничества с компанией, но впоследствии вернувшихся к этому сотрудничеству.

8. Срок оплаты. Для рекламных продуктов, реализуемых по абонентское платье – средняя продолжительность оплаты услуги.

Процессы

1. Объем производства. Суммарный объем производства рекламных услуг, выраженный в единицах времени, при условии стопроцентной загрузки производственных мощностей.

2. Фокус-фактор. Доля времени (в общем объеме рабочего времени), в течение которого специалист работает непосредственно над решением проектных задач. Определяется по видам рекламных продуктов и по работникам.

3. Средний объем (время) аккаунта/проекта в часах. Определяется по видам рекламных продуктов.

4. Процент загрузки производственных мощностей. Средневзвешенный процент загрузки производства. Определяется по работникам и по видам рекламных продуктов.

5. Объем закрытых заявок. Для сервисов, предоставляемых при поступлении заявок (например, заявки в CRM-системе).

6. Процент отказов. Удельный вес заказчиков, экстренно отказавшихся от сотрудничества с компанией (до завершения проекта или до окончания сроков договора)

Персонал

1. Численность персонала. Определяется по всей компании и по отдельным подразделениям.

2. Текучесть кадров. Отношение количества выбывших работников к среднесписочной численности за отчетный период.

Среднесписочная численность работников за отчетный год рассчитывается по следующей формуле:

Среднесписочная численность = Сумма среднесписочной численности за каждый месяц (с января по декабрь): 12.

Среднесписочная численность работников за месяц исчисляется путем суммирования списочной численности работников за каждый календарный день месяца, т.е. с 1 по 30 или 31 число (для февраля – по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

3. Уровень квалификации. Определяется по квалификационным категориям. Возможны различные вариации данного показателя. Например, численность или процент специалистов, имеющих сертификата Яндекса по контекстной рекламе.

4. Валовая выручка/прибыль на работника/производственного работника. Рассчитывается по всей компании или отдельным подразделениям/разновидностям услуг.

5. Прирост выручки на одного работника при неизменном фонде оплаты труда. Данный показатель характеризует эффективность действующей системы мотивации (рост выручки).

6. Скорость закрытия вакансий. Отношение количества закрытых вакансий к появившимся. Показатель, характеризующий эффективность системы управления персоналом.

К числу ключевых проблем при формировании и использовании системы ключевых показателей эффективности в рекламных агентствах относится отсутствие у менеджеров навыков корректного расчета и сопоставления показателей. Так, менеджеры часто путают показатели прямых издержек и полных издержек.

Например, согласно расчетам, допустимые полные издержки на привлечение нового заказчика (CAC) в рекламное агентство составляют 60 тыс. руб. Специалист по маркетингу инициировал и реализовал рекламную кампанию с бюджетом 200 тыс. руб. В результате компания получила четырех новых заказчиков. Таким образом, специалист определил стоимость одного клиента в 50 тыс. руб. (200/4) и доложил руководству, что проведенная кампания является выгодной, и использованный подход надлежит применять в дальнейшем. Однако, специалист при вычислении стоимости клиента использовал прямые, а не полные издержки (не были учтены косвенные затраты: на аренду офиса, оплату труда обслуживающего персонала и т.д.), поэтому расчеты являются некорректными. На самом деле, вычисляемый показатель значительно превысил установленный норматив.

Наиболее распространенными методами разработки наборов ключевых показателей результативности являются процессный и функциональный.

В рамках процессного метода формируются наборы показателей, характеризующих внутренние деловые процессы компании

В рамках функционального метода оценивается организационная структура компании, функционал подразделений и отдельных сотрудников.

Таблица 10 содержит пример определения KPI с помощью рассмотренных выше методов.

Таблица 10 – Процессный и функциональный методы расчета KPI [86]

Процессный метод	Функциональный метод
Цель бизнес-процесса (продажи)	
Динамика появления новых клиентов (конкретное число)	Прибыль Рентабельность Прирост активов в компании
Цель бизнес-процесса (результативность)	
Динамика прироста оборачиваемости денежных запасов в соотношение предыдущим периодом	Количество лояльных клиентов Объемы продаж за период в денежном эквиваленте
Цель бизнес-процесса по удовлетворенности клиента	
Снижение времени осуществления заказа (оформления заказа и доведение до покупки)	Число новых клиентов Снижение времени на обслуживание одного клиента
Цель кадрового бизнес-процесса	
Быстрый подбор новых менеджеров	Процентное соотношение закрытых и открытых вакансий на конкретный период

Наборы KPI формируются в соответствии с установленными целями маркетинга. Если рекламодатель ставит перед рекламным предприятием некорректный цели, то набор целевых показателей будет, скорее всего, нерелевантным. Ключевые показатели результативности должны быть детально обоснованы и согласованы с исполнителем заказа. Они должны отражать важные аспекты проекта, на которых рекламное предприятие должно сконцентрировать свое внимание.

В качестве примера можно привести следующую ситуацию. Интернет-магазин ставит задачу рекламному предприятию – обеспечить определенный объем продающего трафика на сайт. Однако, по результатам реализации проекта продвижения целевой показатель трафика не достигается. Причина такой ситуации

– некорректная постановка задачи. Следовало сформировать релевантный набор показателей эффективности: уровень конверсии, затраты на одного покупателя и т.д.

Еще одна ситуация в качестве примера. Производитель планирует продвижение нового бренда. Перед рекламным агентством ставится задача – обеспечить максимальные продажи при минимуме затрат на одного покупателя. При этом заказчик отказывается от массовый имиджевой рекламы и хочет сделать ставку на прямую, продающую рекламу. Такой подход является ошибочным, так как для неизвестного бренда очень сложно обеспечить высокий уровень конверсии по продающей рекламе. Предварительно или параллельно необходимо проводить имиджевую рекламную кампанию, чтобы повысить известность и узнаваемость торговой марки. Таким образом, поставленный ключевой показатель эффективности – затраты на одного покупателя – требует дополнения группа показателей, характеризующих известность бренда и отношение к нему представителей целевой аудитории.

Разработаем рекомендации по формированию оптимальных наборов ключевых показателей результативности.

1. Использование различных показателей на различных административных уровнях и для решения различных задач.

Для высшего руководства компании наиболее важными показателями являются показатели финансовых результатов, для работников службы маркетинга – рыночная доля и известность бренда, для сотрудников рекламный службы – охват целевой аудитории и уровень конверсии [46].

2. Выбор показателей с учетом этапов жизненного цикла предприятия и его товаров (услуг), а также с учетом рыночной ситуации.

При выводе на рынок нового бренда основная задача – повышение узнаваемости. Наиболее релевантный показатель эффективности на этой стадии – SOV (share of voice), удельный вес представителей целевой аудитории знакомых с брендом. Когда бренд становится известным, компании необходимо нарастить объем продаж, увеличить свою рыночную долю, при целесообразности – выйти на

новые сегменты рынка. На этой стадии компания может использовать один из двух наборов показателей:

- динамика SOV, количество рекламных контактов и количество покупок
- удельный вес расходов на рекламу и затраты на привлечение одного покупателя

Второй набор индикаторов является приоритетным для компаний, которые концентрируются на снижении затрат на конверсию и стремятся максимально увеличить количество лояльных покупателей.

3. Выбор показателей с учетом этапа маркетинговой воронки.

На начальных (верхних) стадиях воронки – формируется известность бренда (продукта), повышается его узнаваемость. На этих стадиях целесообразно максимально увеличивать охват целевой аудитории и проводить оценку таких показателей, как количество показов рекламных роликов, прочтений статей, визуальных контактов с объектами наружной рекламы, посещений сайта и т.д. На средних стадиях основное внимание уделяется качеству коммуникации с представителями целевой аудитории. Если компания ставит перед собой задачу повысить заинтересованность людей в продукте, следует оценивать уровень вовлеченности в социальных сетях, продолжительность роликов, показатели поведения на сайте (время и глубина просмотра). На нижних стадиях воронки оценивается лояльность потребителей. Используются такие показатели, как количество возвратов на сайт, увеличение количества подписчиков в социальных сетях объем повторных покупок.

4. Принятие во внимание особенностей целевой аудитории, охвата аудитории и авторитета бренда.

Целевые аудитории оцениваются по множеству характеристик: возраст, пол, особенности поведения, отношение к различным социальным группам и т.д. Небольшая целевая аудитория с релевантными и хорошо изученными характеристиками имеет большую ценность для рекламодателя, чем широкая, но менее релевантная аудитория. Для эффективного расходования маркетинговых бюджетов необходимо приложить максимальные усилия для изучения ЦА [64].

Если в качестве ключевого показателя эффективности берутся затраты на охват тысячи человек, для релевантных аудиторий (высокий уровень фокусировки) такие затраты будут значительно выше, чем для широких аудиторий. Важным фактором, влияющим на показатель затрат на охват определенного количества представителей ЦА, является география распространения рекламы. Например, в Москве этот показатель выше, чем в регионах. Это вызвано тем, что платежеспособный спрос на товары и услуги в столице, как правило, выше. Соответственно, высоким является уровень конкуренции за аудитории. Таким образом, необходимо осуществлять региональную корректировку KPI.

Известность и репутация бренда влияют на интерес представителей целевой аудитории к продвигаемой продукции, что непосредственно определяет результаты рекламной кампании. Результаты компаний с сопоставимыми параметрами, проводимых для престижного и непрестижного бренда, будут значительно отличаться. В большинстве случаев компании, продвигающие известные бренды, имеют значительный потенциал для снижения затрат на конверсии. В связи с этим на стадии планирования рекламной кампании и подготовки системы ключевых показателей эффективности следует тщательно проанализировать ситуацию и сделать выбор из двух вариантов: финансировать преимущественно или исключительно продающую рекламу с дорогими конверсиями или запускать имиджевую рекламу и снижать тем самым стоимость конверсии.

Таким образом, на текущий момент в сфере рекламных услуг применяется множество различных ключевых показателей результативности. Компании формируют Наборы KPI с учетом специфики бизнеса и особенностей внутренних процессов. Следует отметить, что в российских условиях при подготовке набора показателей необходимо принимать во внимание некоторые специфические факторы: макроэкономическую турбулентность, частые изменения в нормативно-правовой базе и т.д. Использование на отечественных МРП систем оценки по KPI при условии тщательного анализа и оптимизации бизнес-процессов дает

предприятиям возможность ощутимо повысить уровень своей конкурентоспособности.

3.3. Методические рекомендации по повышению конкурентоспособности малого предприятия в сфере рекламных услуг на основе развития интеллектуального капитала

Грамотное управление творческим, техническим и административным персоналом лежит в основе эффективности работы любого рекламного агентства. Для малых предприятий сферы рекламных услуг этот вопрос является особенно актуальным, так как кадры являются ключевым активом малого бизнеса. При построении функциональных и процессных бизнес-моделей МРП основное внимание следует уделять кадровому планированию, и прежде всего, планированию работы в сфере поиска и подбора персонала.

В настоящее время в отечественной рекламной индустрии существует дефицит квалифицированных кадров по многим специальностям. Это касается в первую очередь творческих профессий, связанных с производством телевизионной и интернет-рекламы. В связи с этим менеджеры по персоналу многих рекламных агентств активно используют современные технологии поиска и отбора кадров.

К персоналу рекламных агентств предъявляются особые квалификационные и личностные требования. Сотрудники должны быть стрессоустойчивыми, обладать развитыми коммуникативными навыками, уметь нестандартно подходить к решению различных задач и иметь значительный творческий потенциал.

Как правило, новые сотрудники, принятые на работу в рекламное предприятие, проходят курс обучения. Сотрудник знакомится с принципами управления компанией, ее организационной культурой, особенностями взаимоотношений в коллективе и коммуникаций с клиентами, а также со спецификой производственного процесса. Однако еще на стадии отбора менеджер по персоналу должен определить, сможет ли потенциальный сотрудник влиться в коллектив и профессионально выполнять возложенные на него обязанности.

На начальной стадии отбора кандидатов проводится оценка резюме. С помощью резюме осуществляется формальный анализ соответствия потенциальных работников вакантной должности. Необходимо, чтобы кандидат имел определенный образовательный уровень, опыт работы по специальности, опыт успешной реализации профильных проектов, профессиональное портфолио. По результатам анализа и отбора резюме менеджеры по персоналу проводят телефонное собеседование с кандидатами и приглашают наиболее перспективных из них на очное интервью [14].

Для того чтобы отбор персонала был эффективным, HR-менеджеру необходимо в совершенстве владеть навыками проведения собеседований, выявления сильных и слабых сторон кандидатов, проверки их на стрессоустойчивость и способность к творческому мышлению. Менеджер проводит оценку профессионального опыта кандидата, задает вопросы, позволяющие определить различные психологические особенности личности потенциального работника и ключевые мотивы, которыми он руководствуется в своей деятельности. Важно выявить те черты личности, которые позволят сделать вывод о психологической совместимости или несовместимости кандидата с другими работниками компании. Для решения всех этих задач нередко собеседование дополняется специальными тестами.

Анализ деятельности российских рекламных агентств показывает, что во многих из них существуют серьезные проблемы в сфере подбора кадров. Не используются зарекомендовавшие себя в зарубежной и отечественной практике методы активного поиска кандидатов и оценки их компетенций. Существует множество проблем в сфере адаптации новых сотрудников к организационной культуре компания и передачи им накопленных в организации знаний. При проведении собеседований многие менеджеры по персоналу неспособны провести качественное психологическое тестирование кандидатов.

Малые рекламные предприятия обладают ограниченными ресурсами, что обусловливает ряд специфических проблем при подборе персонала: компании не могут или не считают нужным пользоваться услугами кадровых агентств, в

компаниях нет службы персонала, а во многих случаях – даже менеджера по персоналу. Подбором кадров часто занимается непосредственно генеральный директор компании. Поиск кандидатов ведется с помощью бесплатных интернет-ресурсов. Не ведется планирование потребности в сотрудниках на перспективу, не формируется кадровый резерв на случай увеличения масштабов деятельности, не используются современные методики отбора соискателей, позволяющие максимально точно оценить профессиональные и личностные качество кандидатов.

Также практика показывает, что многие малые рекламные предприятия предъявляют завышенные требования к кандидатам (образование, профессиональные навыки) и пытаются возложить на них множество непрофильных обязанностей. При этом компании не готовы платить сотрудникам достойное награждение, что приводит к дефициту сотрудников и высокой текучести кадров. Как результат, эффективность бизнеса значительно снижается [66].

Рекламным агентствам целесообразно рекомендовать не экономить деньги на квалифицированных HR-специалистах. Во многих случаях целесообразно выносить функцию подбора персонала на аутсорсинг – возлагать ее выполнение на профессиональных рекрутеров из кадровых агентств. При этом следует выбирать агентства, которые имеют большой опыт работы с рекламными специалистами. Преимущества кадрового аутсорсинга: наличие большого опыта у профессиональных рекрутеров, работа по обширным базам данных кадрового агентства, материальная ответственность кадрового агентства перед заказчиком, снижение издержек на подбор персонала (привлекать внешних рекрутеров под конкретные проекты часто бывает выгоднее, чем постоянно содержать в штате соответствующего специалиста или отвлекать кадрового работника от выполнения других задач).

Кадровый аутсорсинг помогает рекламным агентствам отсеивать неподходящих кандидатов на начальной стадии подбора персонала. К итоговому

собеседованию с генеральным директором или профильным руководителем допускаются только наиболее перспективные соискатели [45].

Следующим критически важным вопросом развития персонала в малых рекламных фирмах является вопрос подготовки кадров и повышения квалификации.

Развитие корпоративных программ обучения является ключевым фактором формирования компетентного персонала и получения конкурентных преимуществ. Как правило, внутрифирменные образовательные программы готовятся, исходя из потребностей конкретной организации и с учетом специфики ее бизнеса. При этом в качестве преподавателей могут привлекаться как работники самой компании, так и приглашенные специалисты (практики рекламной индустрии, независимые преподаватели, консультанты и коучеры, работники государственных и частных образовательных организаций).

При подготовке корпоративных образовательных программ следует в первую очередь исходить из целей и задач компании. Можно выделить два вида целей организации:

- цели, ориентированные на приспособление компании к условиям внешнего окружения;
- цели, ориентированные на внутреннюю интеграцию компании и рациональное распределение ресурсов.

После анализа целей и задач компании выбираются приоритетные методы обучения.

Условно методы делятся на внутренние и внешние. Первые подразумевают проведение образовательных мероприятий силами компании и на ее мощностях, вторые – силами привлеченных внешних специалистов и образовательных организаций. Можно выделить следующие типовые преимущества внутреннего обучения: снижение затрат, укрепление организационной культуры, возможность гибкой настройки образовательного процесса. Внешнее обучение, как правило, позволяет значительно расширить образовательные возможности для компании, а

для ее работников – получить углубленные и структурированные знания, перенять опыт сторонних специалистов.

Наставники и тренеры. Малое рекламное предприятие может пользоваться услугами профессиональных тренеров для обучения работников в соответствии со спецификой бизнеса предприятия, для налаживания коммуникаций между подразделениями, для совершенствования организационной культуры и т.д. Кроме того, высокую эффективность показал метод наставничества. В качестве наставников выступают опытные работники компании, которые делятся своими знаниями с новичками.

Обмен знаниями между подразделениями. Данный метод позволяет работникам получить понимание о взаимосвязях в компании. В рамках его применения, как правило, сотрудники переводятся на временную стажировку в другие подразделения. Например, веб-программист может проработать какое-то время в отделе верстки сайтов.

Обучение через обсуждение проблем. Данный оригинальный метод относится к числу экспериментальных: результаты его использования сложно предвидеть. Обсуждение проблем позволяет получить представление о логике деятельности различных сотрудников.

Инструктирование. Обязательное ознакомление работников с должностными инструкциями и инструкциями по отдельным операциям и бизнес-процессам.

Многие внешние методы обучения персонала являются достаточно оригинальными.

Семинары, конференции, лекции: позволяют работникам не только приобрести новые знания, но и завести новые знакомства с коллегами, обсудить перспективные технологии рекламы и необычные подходы к применению старых, пересмотреть подходы к решению повседневных задач. Кроме того, данный метод не требует значительных затрат, что весьма актуально для малых рекламных предприятий.

Саморазвитие. В определенных случаях самостоятельное обучение является наиболее эффективным методом для развития работников. Так, данный метод демонстрирует свою высокую результативность для работников технических специальностей: программистов, верстальщиков, видеомонтажеров, звукорежиссеров и т.д.

Тренинги. Для многих малых рекламных предприятий приглашение внешних тренеров на свою территорию является чрезмерно затратным. Предпочтительным является формат отправки отдельных сотрудников на тренинговые мероприятия, проводимые за пределами предприятия. Наиболее часто данный формат применяется по отношению к специалистам финансово-экономической сферы.

Курсы профессионального мастерства. Данный формат является одним из наиболее результативных, в связи с чем он получил широкое распространение. Положительный эффект от прохождения курсов обычно проявляется уже в краткосрочном периоде.

Если деятельность по обучению персонала ведется несистемно и нерегулярно, то ее эффективность в большинстве случаев является очень низкой. По мнению автора диссертационного исследования, целесообразно использовать параллельно внутренние и внешние методы обучения для получения максимальной отдачи от образовательного процесса.

Принятые на работу новые сотрудники должны получать всесторонний инструктаж по ключевым бизнес-процессам, к которым имеет отношение их профессиональная деятельность. Кроме того, для новичков следует проводить регулярные семинары и тренинги, а также при необходимости отправлять их на курсы повышения квалификации. В некоторых случаях для отдельных работников следует выделять наставников.

Так, принятый на работу дизайнер может повышать свою квалификацию через инструктаж, направление на стажировку в различные отделы, самостоятельное изучение технической документации, участие в семинарах и тренингах.

Формирование эффективной системы внутрифирменного обучения на малых рекламных предприятиях возможно лишь в случае, когда руководство компании имеет четкое представление о ее ресурсном потенциале и ключевых факторах внешней среды, имеет видение будущего компании и соответствующую систему целей.

Итак, обучение специалистов и повышение квалификации является одной из ключевых проблем российской рекламной индустрии. В связи высокой динамичностью рынка рекламных услуг и кризисными явлениями в экономике наиболее важными свойствами отраслевых образовательных программ можно считать их соответствие современным реалиям и высокий уровень гибкости и адаптивности. Также пока существует множество проблем в сфере методического и организационного обеспечения учебного процесса [52].

Следующим важным вопросом развития персонала в малых рекламных фирмах является вопрос мотивации. В каждой отрасли существуют свои особенности мотивации персонала. Для рекламного агентства цель системы мотивации может быть обозначена как обеспечение слаженной и эффективной работы персонала над рекламными проектами и максимизация прибыли в долгосрочном периоде. Для анализа особенностей потребностей работников и формирования на основе результатов этого анализа оптимальной системы мотивации необходимо иметь четкое представление о структуре и бизнес-процессах компании.

Типовое малое рекламное предприятие включает следующие подразделения:

- отдел продаж (специалисты по сопровождению клиентов);
- креативный отдел (копирайтеры, дизайнеры, фотографы, видеооператоры и т.д.);
- производственный отдел (верстальщики, программисты, монтажеры и т.д.);
- медийный отдел (менеджеры по медиапланированию, трафик-менеджеры и т.д.);
- финансовый отдел (бухгалтеры, финансисты).

В крупных рекламных агентствах могут создаваться дополнительные функциональные подразделения: служба маркетинга, служба персонала, хозяйственный отдел и т.д.

Соответственно сотрудники всех этих подразделений формируют кадровый состав рекламного агентства.

Определим специфику мотивации персонала малых рекламных фирм с точки зрения теорий Маслоу и Герцберга. Так, для повышения уровня мотивации работников творческих специальностей следует обратить особое внимание на мотиваторы Герцберга. Мотиваторы – это методы нематериального стимулирования. Они включают: возможности достигать личных целей профессионального развития, признание достижений, возможность карьерного роста, возможность реализации собственного интеллектуального потенциала. Молодые сотрудники стремятся участвовать в творческих проектах, чтобы проявить себя, получить социальное одобрение. Если они не увидят поддержки со стороны управленческого звена, то быстро разочаруются и без колебаний уйдут на более высокооплачиваемую работу в случае появления таковой.

По отношению к другим сотрудникам (технический персонал, отдел продаж, бухгалтерия и др.) следует сфокусироваться на гигиенических факторах: взаимоотношения в коллективе, морально-психологический климат, уровень материального вознаграждения, личностные и профессиональные качества руководства, физические условия работы, стабильность занятости.

Если рассматривать пирамиду потребностей Маслоу, то творческие работники, в отличие от работников обслуживающих функциональных подразделений, во многих случаях отдают приоритет потребностям в самовыражении и уважении, что конечно не отменяет необходимости формирования для них эффективной системы материального стимулирования.

Специфика специалистов, занятых в сфере рекламного производства, состоит в том, что они особенно ценят возможность развития, обучения на рабочем месте. Для них важно самореализовываться и достигать поставленных целей [22].

В малых рекламных фирмах можно рекомендовать использование следующих инструментов нематериального стимулирования:

- информирование работников обо всех основных бизнес-процессах, имеющих отношение к их деятельности и о результатах их труда;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- предоставление необходимой самостоятельности при выполнении работ;
- обеспечение гибкого рабочего графика творческим сотрудникам, а также обеспечение возможности работы из дома, если позволяет специфика производственного процесса;
- вовлечение работников в коллективные дискуссии по актуальным проблемам компании;
- обучение и повышение квалификации работников за счет фирмы.

Следует индивидуально подходить к каждому сотруднику и активно использовать дополнительные методы стимулирования: подарки к праздникам, рациональная организация рабочих мест, организация совместного досуга работников и т.д.

Каждое малое рекламное предприятие, исходя из специфики собственного бизнеса, должно разрабатывать собственную оригинальную систему мотивации. Для разработки такой системы автор диссертационного исследования предлагает придерживаться приведенного ниже алгоритма.

1. Подготовка анкет для оценки существующего мотивационного уровня работников.

На начальном этапе руководство должно проинформировать сотрудников о планах по проведению оценки. Это может быть сделано, например, через внутреннюю информационную систему или на планерке. Необходимо лично пообщаться с работниками для того чтобы понять, насколько они готовы к проведению оценочных мероприятий.

Следует использовать два отдельных опросника: для рядовых специалистов и для управленцев. В первую анкету может входить небольшое количество вопросов 10-15 (Приложение 1), во вторую – большее количество (примерно 20).

В анкету для руководства следует включить вопросы, которые помогут оценить эффективность деятельности компании в целом, а также ее отдельных подразделений. По результатам анкетирования в опросные листы могут быть добавлены дополнительные вопросы. Например, если сотрудники указывают на определенные проблемы в сфере мотивации, в новой анкете следует предусмотреть вопросы, более полно раскрывающие данные проблемы.

Анкетирование проводится силами службы персонала. Если в компании отсутствует такое подразделение, то эту работу можно провести, например, силами службы маркетинга.

2. Анкетирование.

Для проведения анкетирования необходимо составить специальный план-график. Анкетирование позволяет определить базовые мотивы сотрудников, их запросы и возможные методы завоевания лояльности персонала.

Перед проведением процедуры следует убедиться, что ее задачи ясны для всех респондентов.

3. Составление матрицы.

Результаты анкетирования оформляются в виде матрицы (таблица 11), в которую заносятся фамилии всех сотрудников, прошедших анкетирование. Если опрос является анонимным, кто заносится условные коды сотрудников. С помощью матрицы менеджмент может провести классификацию сотрудников в соответствии с их мотивационными предпочтениями: материальное стимулирование, карьерный рост, участие в жизни коллектива и т.д.

4. Разработка плана повышения мотивации.

На данной стадии на основе результатов анкетирования разрабатывается план проекта по повышению эффективности системы мотивации МРП. В плане должны быть отражены все основные аспекты, которые являются важными для сотрудников компании. Кроме того, необходимо разработать детальные программы мероприятий по реализации составленного плана, в которых должны отражаться сроки выполнения и ответственные сотрудники по каждому мероприятию (Приложения 2,3).

Таблица 11 – Матрица для систематизации результатов анкетирования сотрудников (ставятся «+»)

№	Наименования показателя	Ф. И. О. 1	Ф. И. О. 2	Ф. И. О. 3	И т.д.
1	**Мотивация**				
1.1	Моральная				
1.2	Материальная				
1.3	Профессиональная				
1.4	Карьерная				
1.5	Социальная				
2	**Заработная плата**				
2.1	Индексация зарплаты				
2.2	Повышение зарплаты				
3	**Обучение**				
3.1	Второе высшее образование				
3.2	Повышение профессиональной квалификации				
4	**Первоочередные ожидания**				
4.1	Карьерного роста, более высокой заработной платы				
4.2	Профессионального развития				
4.3	Креативной составляющей				
4.4	Правильной организации рабочего процесса				
4.5	Корпоративного отдыха, мероприятий				
4.6	Более масштабных и творческих проектов				
4.7	Благодарности руководства				
5	**Личное**				
5.1	Недоволен своей зарплатой				
5.2	Склонен к конфликтам, недовольству. Размышляет об увольнении				
5.3	Выражает свою лояльность к рекламному агентству				
6	**Резерв**				
6.1	Может быть дублером/заместителем руководителя				
6.2	Есть потенциал для дальнейшего роста				

В Приложении 2 жирным шрифтом отмечены пункты, выполнение которых не связано со значительными затратами (в определенных случаях затрат вообще не требуется).

5. Реализация плана.

Каждый работник МРП должен получить полное представление о плане и программах повышения эффективности системы мотивации. Сотрудники должны знать, какие действия конкретно будут осуществлены для решения поставленных задач. Для оповещения сотрудников следует использовать внутреннюю информационную систему, а также формат личного общения (планерки, совещания).

Все задействованные в мероприятиях руководители должны общаться с рядовыми сотрудниками и проводить разъяснительную работу, отвечать на имеющиеся вопросы. Можно практиковать многократные сессии общения с сотрудниками для того, чтобы не оставалось неразъясненных вопросов и проблем. В процессе общения следует уделять особое внимание рационализаторским предложениям сотрудников. Эти предложения следует систематизировать и анализировать для возможного применения на практике в будущем.

Дополнительные данные, полученные в ходе интервьюирования и анкетирования, необходимо использовать для получения более полного представления о мотивационных запросах сотрудников.

После изменений в системе мотивации необходимо оценивать их эффективность. Желательно делать это уже через 3-4 месяца после внедрения новых механизмов стимулирования. При этом оценивается как экономическая, так и организационная эффективность нововведений.

Завершая параграф, рассмотрим проблемы делегирования полномочий, которые в последние годы стали весьма актуальными для российских рекламных агентств. Под делегированием полномочий подразумевается их передача от вышестоящего должностного лица подчиненному.

В малых рекламных фирмах генеральные директора, которые часто являются собственниками бизнеса, как правило, концентрируют все управленческие

полномочия в своих руках. Это переводит к тому, что возможности для самостоятельной деятельности функциональных руководителей значительно сужаются. Снижается оперативность и гибкость разработки и реализации управленческих решений. Кроме того, снижается инициативность и уровень мотивации менеджеров среднего звена. Как результат, в небольших рекламных агентствах наблюдается высокий уровень текучести кадров. Работники не имеют стимулов проявлять творческую инициативу, они сомневаются в перспективах своего карьерного роста и поэтому часто меняют места работы, уходят в крупные компании, ориентируясь на более высокий уровень заработной платы, а также на дополнительные возможности для относительно самостоятельной творческой работы и возможности профессионального развития и карьерного роста.

Причины проблем в сфере делегирования полномочий часто являются субъективными. Многие руководители рекламных фирм демонстрируют отсутствие гибкости в управлении, не воспринимают прогрессивные идеи, не доверяют своему персоналу [26]. В связи с этим они стремятся возложить на себя максимально возможный объем ответственности и полномочий, стремятся лично контролировать все бизнес-процессы организации.

Для решения рассматриваемых проблем целесообразно развивать внутрифирменного систему обучения персонала, уделяя при этом особое внимание управленческим кадрам. Акцент следует сделать на тренинги, деловые игры, образовательные программы по укреплению командного духа в компании. На занятиях следует тщательно прорабатывать процедуры постановки задач и контроля их выполнения.

В случае наличия в компании развитой системы обучения кадров высшее руководство в различных ситуациях может придерживаться разных моделей управления: более или менее централизованных. Как правило, генеральный директор малого рекламного предприятия обладает знаниями во многих областях рекламной деятельности. Поэтому при определенных обстоятельствах его деятельное личное участие в рабочих процессах является вполне конструктивным. В случае, когда оптимальным является децентрализованное управление тем или

иным проектом, профессиональные навыки генерального директора позволяют ему квалифицированно контролировать ситуацию.

Возрастает роль наличия у руководителей рекламных агентств хорошего образования и базовых знаний по всем основным аспектам производства и реализация рекламного продукта. Необходимо придерживаться прогрессивных подходов к управлению, активно использовать зарубежный опыт. Ориентироваться следует на формирование гармоничных отношений в коллективе, создание атмосферы товарищества и взаимовыручки.

При управлении персоналом на малых рекламных предприятиях может быть использован весь арсенал современных информационных технологий. С помощью тщательной проработки всех бизнес-процессов, их автоматизации, выстраивания эффективного взаимодействия сотрудников и компьютерных систем можно создать эффективную систему управления персоналом, основанную на знаниях. При этом, учитывая специфику рекламного бизнеса, следует по возможности избегать жестких централизованных структур управления и отдавать приоритет гибким структурам, в рамках которых работники в полной мере смогут реализовать свой творческий потенциал.

Итак, внедрение гибких управленческих технологий позволит сотрудникам МРП более оперативно реагировать на изменения внешней среды, что особенно важно в условиях экономического кризиса [52]. Также необходимо активно развивать у руководителей и специалистов навыки командной работы.

Кроме того, в условиях кризиса мировой и российской экономики, следует рекомендовать отечественным рекламным агентствам активно внедрять технологии антикризисного управления. Эти технологии подразумевают наличие развитой системы прогнозирования и резервирование ресурсов.

Эффективное управление персоналом невозможно без грамотной организации кадрового документооборота в компании. Желательно, чтобы в Малой рекламной фирме работал квалифицированный специалист, ведущий документацию по персоналу. В компании должно быть штатное расписание, положения об отделах, должностные инструкции для всех сотрудников. Все

процедуры принятия на работу, движения и выбытия персонала должны быть оформлены согласно законодательству и соответствовать существующей модели бизнес-процессов компании.

Источником многих проблем в сфере кадрового менеджмента рекламных фирм является неумение руководства четко сформулировать миссию и цели компании, грамотно структурировать организацию и выстроить бизнес-процессы.

Среди управленцев в отечественной рекламной индустрии распространена точка зрения, что деятельность рекламных фирм принципиально отличается от деятельности компаний других отраслей. В связи с этим они пытаются внедрить собственные модели управления, которые представляются им оригинальными и эффективными, однако на практике это приводит к негативным результатам. На самом деле, российским руководителям следует более активно изучать зарубежный опыт и использовать управленческие технологии, хорошо зарекомендовавшие себя на практике. Основная особенность рекламного бизнеса заключается в высоком уровне отраслевых рисков. Нивелировать эти риски помогает построение грамотной системы развития кадров.

Выводы по главе 3

1. Для ведения эффективного рекламного бизнеса малому рекламному предприятию целесообразно описать и автоматизировать все свои основные бизнес-процессы. Система управления бизнес-процессами должна опираться на четко формализованные процедуры, описанные в соответствующих регламентах, должна быть гибкой и легко адаптируемой к изменяющимся условиям, и прежде всего, это касается планирования работы по поиску и подбору персонала.

2. В диссертационном исследовании предлагается авторская последовательность описания и стандартизации имеющихся на малых предприятиях бизнес-процессов, которая включает в себя: определение ролей, определение процессов, документирование бизнес-процессов. Данная методика позволяет упростить процедуру совершенствования бизнес-процессов за счет

более понятных и четких критериев, чем предлагается в существующем общепринятом подходе.

3. В рамках исследования выявлено, что автоматизации бизнес-процессов должна предшествовать оптимизация архитектуры компании и бизнес-процессов. В противном случае автоматизация может привести лишь к усугублению существующих проблем. С целью оптимизации бизнес-процессов в диссертации предложен перечень критериев контроля качества работы МРП (время выполнения работ, количество отказов, количество отклонений от заданного сценария и т.д.).

4. Рекламный рынок динамично развивается. Компании, работающие на этом рынке, вынуждены быстро приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям и проводить регулярный мониторинг внешнего окружения. Кроме того, необходимо постоянно контролировать изменения параметров внутренней среды. Для этих целей в компаниях используются системы ключевых показателей результативности (Key Performance Indicators, KPI). Если данные показатели отклоняется от нормативов, принимаются соответствующие корректирующие меры. Ключевые показатели результативности могут быть использованы для оценки множества различных процессов и операций, как на уровне предприятия в целом, так и на уровне структурных подразделений и отдельных работников.

5. В диссертации выделены следующие виды KPI для МРП:

- целевые показатели – используются для оценки достижения поставленных целей;
- процессные показатели – используются для оценки результатов различных процессов. Эти показатели помогают выявить резервы повышения качества и скорости выполнения процессов; Проектные показатели – служат для оценки эффективности решения задач тех или иных проектов;
- показатели внешней среды. На значение данных показателей компания не может оказывать влияния, однако они нуждаются в оценке. К числу таких показателей можно отнести: уровень инфляции, курс национальной валюты, уровень цен на необходимые ресурсы, уровень безработицы и т.д.

6. В диссертации даны выделены способы планирования деятельности МРП в сфере рекламных услуг по KPI: планирование «сверху вниз» (от целей и задач к распределению ресурсов); планирование «снизу вверх» (исходит из ресурсов, имеющихся в наличии, и восходит к целям), а также даны рекомендации по их применению в зависимости от ситуации в компании.

7. В ходе исследования разработаны рекомендации по обоснованию и расчету корректных ключевых показателей эффективности МРП в сфере рекламных услуг, которые предполагают соблюдение ряда принципов: использование различных показателей на различных административных уровнях и для решения различных задач; выбор показателей с учетом этапов жизненного цикла предприятия и его товаров (услуг), а также с учетом рыночной ситуации; выбор показателей с учетом этапа маркетинговой воронки; принятие во внимание особенностей целевой аудитории, охвата аудитории и авторитета бренда.

8. В рамках исследования была выявлена необходимость развития корпоративных программ обучения, на основании чего в диссертации предложена комплексная система регулярного повышения квалификации персонала. Данная система включает внедрение практик обмена опыта между отделами, приглашение внешних экспертов, покупку доступа к ведущим образовательным курсам, совместные обсуждения изученного материала в неформальной обстановке, разработку регламента адаптации новых сотрудников и передачи ему первичного набора знаний об организации и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование, проведенное в ходе подготовки диссертационной работы, позволяет сделать следующие основополагающие выводы и предложения:

1. На основании анализа определений различных авторов в диссертации сформулировано универсальное понятие «рекламной услуги», под которым понимается оплаченная спонсором (рекламодателем) работа, направленная на организацию взаимодействия между всеми субъектами рекламного процесса и включающая в себя одно или несколько направлений деятельности: генерация творческих идей, создание рекламной продукции, распространение рекламы, контроль за выполнением рекламных мероприятий, оценка эффективности рекламы.

2. В диссертации сформулированы приоритетные направления деятельности руководства рекламных компаний – это оценка, регулярный мониторинг и повышение конкурентоспособности на малых предприятиях, а также даны рекомендации малым рекламным агентствам, роль которых на рынке рекламных услуг растет, в своей работе ориентироваться на базовые преимущества малого бизнеса, а именно: гибкость; маневренность; оперативная реакция на запросы потребителей; быстрая адаптируемость к условиям внешней среды; легкость в смене конфигурации бизнеса, рынков и целевых сегментов; возможность быстро перепрофилировать компанию и провести ротацию персонала. Такая политика позволит малым предприятиям сферы рекламных услуг успешно соперничать с крупными компаниями и получать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

3. С целью точного анализа конкурентоспособности предприятия сферы рекламных услуг в диссертации разработана классификация рекламных агентств по ключевым признакам: по основному профилю деятельности; по производственному функционалу; по специализации. Данная классификация позволяет сравнивать предприятия, входящие в одну и ту же классификационную категорию, а также осуществлять выбор направления повышения

конкурентоспособности для каждой категории с учетом места компании в цепочке создания стоимости и ее специализации.

4. На основе анализа всего многообразия внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность малого рекламного предприятия, в работе определены десять ключевых факторов их конкурентоспособности: качество рекламных услуг; цена услуг; ассортимент услуг; уровень квалификации персонала; дополнительные услуги; соблюдение сроков; репутация компании; оформление офиса; удобство расположения офиса; эффективность продвижения услуг.

5. На основе анализа зарубежного опыта государственной поддержки малых и средних форм предпринимательства в сфере рекламных услуг в диссертации обоснована целесообразность развития сбалансированной государственной политики в России по поддержке малых субъектов предпринимательства (МСП) в следующих направлениях: формирование специальной государственной структуры, ориентированной на координацию выполнения государственных программ поддержки МСП; наделение созданной структуры полномочиями и обязанностями по созданию организаций поддержки МСП на различных уровнях; формирование нормативно-правовой базы и социально-экономических условий для развития инфраструктуры поддержки МСП и т.д.

6. В ходе исследования выявлено, что универсальной конкурентной стратегии для МРП не существует. Стратегическое управление МРП должно исходить из анализа внешней среды и специфики внутреннего потенциала компании. В диссертации рекомендовано МРП при разработке конкурентной стратегии ориентироваться на снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений, оптимизацию издержек и активное внедрение технологических, организационных и управленческих инноваций. Кроме того, малая рекламная фирма должна в максимальной степени использовать свои специфические конкурентные преимущества, такие, как гибкость и способность оперативно реагировать на изменения во внешней среде.

7. В работе выявлены основные факторы, подтверждающие целесообразность использования МРП в своей деятельности стратегического планирования, а именно: повышение уровня интеграции профильной рекламной деятельности в общий комплекс маркетинга рекламных агентств; увеличение объемов информационных потоков в компаниях, возникновение проблем у специалистов с обработкой этой информации, увеличение значимости имиджа для рекламных предприятий, желание повысить стоимость бренда, рост запросов покупателей на большинстве потребительских рынков, повышение интенсивности конкуренции на рынке рекламных услуг.

8. В диссертации предложено использование процессного подхода при разработке и реализации конкурентной стратегии малого рекламного предприятия, предполагающего выделение стандартизированных действий, которые помогают преобразовать ресурсы компании в конечный продукт, востребованный у потребителя. Все бизнес-процессы МРП классифицированы в работе на следующие группы: основные, поддерживающие, управляющие.

9. Система управления бизнес-процессами МРП должна опираться на четко формализованные процедуры, описанные в соответствующих регламентах, должна быть гибкой и легко адаптируемой к изменяющимся условиям. В диссертационном исследовании предлагается авторская последовательность описания и стандартизации имеющихся на малых предприятиях бизнес-процессов, которая включает в себя: определение ролей, определение процессов, документирование бизнес-процессов. Данная методика позволяет упростить процедуру совершенствования бизнес-процессов за счет более понятных и четких критериев по сравнению с другими существующими подходами.

10. В рамках исследования выявлено, что автоматизации бизнес-процессов должна предшествовать оптимизация компании. С целью оптимизации бизнес-процессов в диссертации предложен перечень критериев контроля качества работы МРП (время выполнения работ, количество отказов, количество отклонений от заданного сценария и т.д.). Кроме того, для контроля изменений внешней и внутренней среды компаний предложено использование системы ключевых

показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), которая позволит контролировать деятельности как всей компании, так и ее отдельных структурных единиц и конкретных сотрудников.

11. В диссертации выделены следующие виды ключевых показателей эффективности МРП в сфере рекламных услуг: целевые показатели; процессные показатели; проектные; показатели внешнего окружения. Разработаны методы планирования деятельности МРП в сфере рекламных услуг по KPI: планирование «сверху вниз» (от целей и задач к распределению ресурсов); планирование «снизу вверх» (исходит из ресурсов, имеющихся в наличии, и восходит к целям), а также даны рекомендации по их применению в зависимости от ситуации в компании.

12. В ходе исследования разработаны рекомендации по обоснованию и расчету корректных ключевых показателей эффективности МРП в сфере рекламных услуг, которые предполагают соблюдение ряда принципов: использование различных показателей на различных административных уровнях и для решения различных задач; выбор показателей с учетом этапов жизненного цикла предприятия и его товаров (услуг), а также с учетом рыночной ситуации; выбор показателей с учетом этапа маркетинговой воронки; принятие во внимание особенностей целевой аудитории, охвата аудитории и авторитета бренда.

13. В рамках исследования была выявлена первостепенность человеческого фактора в вопросах обеспечения конкурентоспособности МРП. Исходя из этого в диссертации разработана комплексная система регулярного повышения квалификации персонала, которая включает: внедрение практик обмена опыта между отделами, приглашение внешних экспертов, покупку доступа к ведущим образовательным курсам, совместные обсуждения изученного материала в неформальной обстановке, разработку регламента адаптации новых сотрудников и передачи им первичного набора знаний об организации и пр.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые документы

1. ГОСТ Р 34.003-90. Информационные технологии. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения.
2. ГОСТ Р 52292-2004. Информационная технология. Электронный обмен информацией. Термины и определения.
3. ГОСТ Р 54097-2010. Ресурсосбережение. Наилучшие доступные технологии. Ме- тодология идентификации.
4. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) / КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения - 20.12.2023).

II. Книги, учебники, учебные пособия

5. Аренс, У. Современная реклама / У. Ф. Аренс, М. Ф. Вейголд, К. Аренс. - М.: Эксмо, 2022. - 240 с.
6. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. - Саратов: Амирит, 2018. - 267 с.
7. Бетс Г., Брайндли Б., Уильямс С. и др. Бизнес. Толковый словарь. - М.: "ИНФРА-М.: "Весь Мир", 2021. - 580 с.
8. Борисов С. Конкурентоспособность и малый бизнес. - М.: Дела экономики, 2023. - 865 с.
9. Васильев Г.А. Основы рекламы: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 143 с.
10. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг / Г. А. Васильев, В. А. Поляков. - М.: Вузовский учебник, 2021. - 962 с.
11. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструмент для руководителя. - М., 2022. - 590 с.

12. Гудкова Т.В., Заздравных А.В., Улупова В.Л. Современная фирма. Поведение, стратегии и культура: учебное пособие. - М.: КноРус, 2023. - 178 с.
13. Денисон Д., Тоби Л. Учебник по рекламе. - Минск: Современное слово, 2019. - 464 с.
14. Джеральд Гринберг, Роберт Бейрон. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; [Пер. с англ.: О.В Бредихина, В. Д. Соколова]. - М.: ООО «Вершина», 2018. - 932 с.
15. Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2021. - 601 с.
16. Долгая А.А. Горизонтальные системы управления: потенциал моделирования бизнес-процессов / Долгая А.А. - К.: ФГБОУ ВПО «КГТУ», 2019. - 531 с.
17. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: учебник / В. И. Дорошев. - М.: ИНФРА, 2022. - 394 с.
18. Дорошенко Е.И., Машенцева Г.А. Совершенствование технологий исследования рынка рекламы. - Волгоград: ВолгГТУ, 2017. 111 с.
19. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 319 с.
20. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов-ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке) /П.С. Завъячов, В.Е. Демидов. - 5-е изд., перераб. и доп, - М.: Международные отношения, 2023. - 443 с.
21. Иванова Е.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е. И. Иванова Ростов н/Д.:Феникс, 2019. - 114 с.
22. Измайлова М.А. Психология рекламной деятельности: Практическое пособие / М.А. Измайлова. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 266 с.
23. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; [пер. с англ.]. - Москва: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2022. - 855 с.
24. Клочков А. KPI и мотивация персонала. - М., 2021. - 474 с.

25. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. - СПб.: Питер, 1998. - 637 с.
26. Кузнецов П.А. Современные технологии коммерческой рекламы / П.А. Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2021. - 61 с.
27. Кулибанов, В.В. Маркетинг сервисных услуг /В.В. Кулибанов. - СПб.: Вектор, 2006. - 96 с.
28. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. И.И. Малкова]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 849 с.
29. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Екатеринбург: УрФУ, 2022. - 465 с.
30. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с All-Fusion Process Modeler (BPWin 4.1). М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2019. - 620 с.
31. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб/ / В.А. Алексунин [и др.] ; под общ. ред. В.А. Алексунина. - 4-е изд., перераб. и доп.- М.: Дашков и Ко, 2017. - 373 с.
32. Менеджмент туризма: учебник / А.Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е.А.Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева. - М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.
33. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / е. в. Киселева М.Н. Крутцова Л.Г. Приятелева А.М. Рудко, Л.И. Скворцова, С.Т. Старцева; под ред. Е.В. Киселевой. - Вологда: вологодский филиал Ранхигс, 2016 - 177 с.
34. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность. - Екатеринбург: Издательство Уральского ун-та, 2022, с 119 - 813 с.
35. Музыкант В.Л. Теория и практика современной рекламы. - М., 2021. - 733 с.
36. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 232 с.
37. Рожков И.Я. Международное рекламное дело. - М.: ЮНИТИ: Банки и биржи, 2017. - 341 с.

38. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности. 4-е изд. / М. Ротер. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 835 с.
39. Сектор экономики // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю.С. Осипов. - М.: Большая российская энциклопедия, 2004-2017. - 322 с.
40. Семенов Б.Д. Рекламный менеджмент: учеб. пособие / Б. Д. Семенов. - М.: Изд-во Маркетинг, 2016. - 578 с.
41. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина и Ф.Н. Петрова. - М., 1954 - 858 с.
42. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. - М., 2012 - 768 с.
43. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. - М.: Финансы и статистика, 2018. с. 67. - 808 с.
44. Чудновский А.Д. Управление потребительскими предпочтениями в сфере отечественного туризма и гостеприимства и основные направления реализации туристского продукта: учеб. пособие / А.Д. Чудновский, М.А.Жукова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Федеральное агентство по туризму,2014. – 290 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. - 722 с.
46. Эш Т. Повышение эффективности интернет-рекламы. Оптимизация целевых страниц для улучшения конверсии. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 566 с.
47. Gronroos, C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 459 p.

III. Монографии

48. Коротченков А.М., Шаповалов В.Ф., Коваль Г.А., Коротченков Е.М. Конкуренция и конкурентоспособность: монография. - М.: Проспект, 2022. - 87 с.
49. Степанов К.В. Конкурентоспособность торговой фирмы: монография. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 141 с.

IV. Диссертации и авторефераты диссертаций

50. Ведерникова А.В. Формирование рынка рекламных услуг: дис. кандидата экономических наук: 08.00.05 / Анна Викторовна Ведерникова; Уфа. Башкирский Гос. Универ., 2000. - 182 с.
51. Микишкеев, С.П. Становление и развитие рынка рекламных услуг: дис. … кандидата экономических наук: 08.00.05 / Саян Пурбуевич Микишкеев; Новосибирск. Сибирск. Универ. Потреб. Кооперации, 2007. - 158 с.

V. Статьи, тезисы докладов

52. Акопян, Д.В. Воздействие развития персонала на обеспечение конкурентоспособности малых предприятий сферы услуг / Д.В. Акопян // Финансовые рынки и банки. – 2022. - №3. - С. 5-8.
53. Акопян, Д.В. Особенности формирования перечня ключевых показателей деятельности (KPI) малого рекламного предприятия в условиях цифровой трансформации / Д.В. Акопян, Т.А. Гололобова, А.С. Аверин // Инновации и инвестиции. – 2022. - №11. - С. 91-93.
54. Акопян, Д.В. Факторы конкурентоспособности малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг / Д.В. Акопян // Инновации и инвестиции. – 2021. - №4. - С. 308-311.
55. Антипов К.В. Реклама как отрасль. Рекламные рынки / К.В. Антипов // Реклама. Теория и практика. - 2018. - № 03(39). - С. 3-6.
56. Белогородский А.А. Частота контактов с целевой аудиторией и ее влияние на эффективность кампании // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 2 (52). - С. 12-19.
57. Воробей Е.К. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса: опыт и векторы развития (на примере туристского региона - Краснодарский край) / Е.К. Воробей, Т.Г. Борисова // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 10 (ч. 2). - С. 403-408.
58. Захарова М. В. Особенности продвижения товаров и услуг в новых медиа // РУДН. - Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. - Москва - 2020 - С. 245 - 249.

59. Исаев А.А. Принятия решения о покупке: эмоциональный аспект / А.А. Исаев // Практический маркетинг. - 2015. - №5. - С. 25-31.
60. Кунин В.А., Александрова Е.А. Анализ зарубежного опыта поддержки малого предпринимательства // Российское предпринимательство. - 2019. - № 1 (2). - С. 13-17.
61. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2003. - № 4. - С. 43-52.
62. Митрахович О.А. Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией // Проблемы управления. Минск. - 2015. С. 121-125.
63. Ольховников А. Эффективность воздействия рекламы на потребителя / А. Ольховников, А. Линейцева // Маркетинг. - 2007. - № 6. С.64-73.
64. Осипов М. Методика определения объема рекламных бюджетов: основные модели и российская специфика // Реклама. Теория и практика. - 2017. - № 4. - С. 29-34.
65. Руднев Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях// Проблемы теории и практики управления. Екатеринбург. - 2015. - С. 93-98 с.
66. Суптело Н.П., Критари М.А. Специфика организации системы отбора и найма персонала в малых предприятиях рекламного бизнеса // Директор по маркетингу и сбыту. - 2021. - №2. - С. 59-67.
67. Фомичева С.Г., Бережной Е.А. Реинжиниринг бизнес-процессов рекламного печатного агентства // Организатор производства. 2009. № 1. - С. 51-59.
68. Щеголева А.О., Гранкина С.В. Маркетинг средств размещения. // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований. Материалы II Всероссийской национальной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 4-х частях. Ответственный редактор Э.А. Дмитриева. - 2019. - С. 542-544
69. Lee Tien-Tsung, Horn M.I. Public Attitudes toward Advertising: Trends and Predictors // AEJMC annual conference Papers. Kansas City, MO. July 2017. - P. 14-31.

70. Muehling D.D. An Investigation of Factors Underlying Attitude-Toward-Advertising-in-General // Journal of Advertising. - 2015. - No 16. - P. 27-45.
71. Weske, M. Chapter 1: Introduction // Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. - Springer Science & Business Media, 207. - P. 1-24.
72. Workflow Patterns / Wil van Der Aalst, Arthur H. M. Hofstede, Bartek Kiepuszewski, Alistair P. Barros // Distributed and Parallel Databases. - 2017. - № 14 (1). - P. 5-51.

VI. Электронные ресурсы

73. Агеев А.В., Мудров А.Н., Мейер В.С. Понятие и основные сведения о рынке рекламы. Теория и практика рекламной деятельности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://adindustry.ru/doc/1134 (дата обращения - 20.12.2023).
74. Аналитики приготовились резко ухудшить прогноз по рекламному рынку России [Электронный ресурс]. // РБК. -16.03.2020 - Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/16/03/2020/5e6f6db09a7947800d8a8e6c # (дата обращения - 20.12.2023).
75. Баленко Е.Г. Рынок радио ожидает падение рекламных доходов, несмотря на рост аудитории. // Новостной портал «Sostav». - 17.04.2020 - Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/rynok-radio-i-koronavirus- 42929.html (дата обращения - 20.12.2023).
76. Бизнес-процессы в HR | HR-Life.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.hr-life.ru/article/33768 (дата обращения - 20.12.2023).
77. Болецкая К. Телеканалы готовятся к падению рекламы. [Электронный ресурс]// Ведомости. - 08.04.2020. - Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/media/articles/2020/04/08/827492-telekanali (дата обращения - 20.12.2023).
78. Zenith Optimedia оценивает объем мирового рынка рекламы по итогам 2020 года на уровне $632 млрд [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.outdoor.ru/news/ (дата обращения - 20.12.2023).
79. Выручка «Яндекса» в сегменте «Поиск и портал» выросла на 48% в третьем квартале [Электронный ресурс]. //Интернет-издание Sostav.ru - 27.10.2023. -

Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/yandeks-64057.html (дата обращения - 20.12.2023).

80. Изменения в законе о рекламе 2021: запрет громких сообщений, маркировка [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://kontur.ru/articles/6229 (дата обращения - 20.12.2023).
81. Имидж и репутация компании | Имиджмейкер | Advertology.Ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.advertology.ru/article33727.htm (дата обращения - 20.12.2023).
82. Интернет-реклама в России в 2021 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/arir-ob-my-rynka-54223.html (дата обращения - 20.12.2023).
83. Информационное письмо Российской Академии Радио. [Электронный ресурс] //Сайт Российской Академии Радио. - 15.04.2023 - Режим доступа: http://www.radioacademy.ru/news/post/474 (дата обращения - 20.12.2023).
84. Исследовательское агентство Kantar. О влиянии на бренд, стратегию и инновации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://kantartns.ru/covid-19-barometer/ (дата обращения - 20.12.2023).
85. Итоги осуществления государственного контроля и надзора за соблюдением законодательства Российской Федерации о рекламе [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.fas.gov.ru/pages/ rezultati_raboti_v_reklame (дата обращения - 20.12.2023).
86. Как рассчитать KPI [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://zhazhda.biz/base/kak-rasschitat-kpi (дата обращения - 20.12.2023).
87. Классы МКТУ 2019 - товары и услуги | patentus.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://patentus.ru/tovarnye-znaki/mktu/ (дата обращения - 20.12.2023).
88. Ключевые показатели деятельности KPI / Записки маркетолога. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.marketch.ru/notes_on_marketing/marketing_strategy/marketing_kpi (дата обращения - 20.12.2023).

89. Кособродов В.М. Международный опыт саморегулирования рекламной деятельности // Предпринимательство и право. Информационно аналитический портал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=5675 (дата обращения - 20.12.2023).
90. Культура интернет-коммуникаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pushkininstitute.ru/external_courses/229 (дата обращения - 20.12.2023).
91. Лебедева В.Г. Рынок телерекламы в России вырос на 3% в первом квартале. [Электронный ресурс] // Коммерсант. - 24.04.2020 - Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/4331661 (дата обращения - 20.12.2023).
92. Объем рекламного рынка России в 2000-2018 гг., млрд руб., без учета НДС [Электронный ресурс] / Ассоциация коммуникационных агентств России. Режим доступа - http://www.akarussia.ru/node/7849 (дата обращения - 20.12.2023).
93. Основные KPI менеджера по маркетингу. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/kpi-marketologa/ (дата обращения - 20.12.2023).
94. Официальный сайт АКАР. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.akarussia.ru/ (дата обращения - 20.12.2023).
95. Плуготаренко С. Кризис экономики Рунета - это лишь замедление роста. Отрасль все равно продолжит развиваться. [Электронный ресурс]. // Официальный сайт РАЭК. - 23.04.2023 - Режим доступа: https://raec.ru/live/raec-news/11601/ (дата обращения - 20.12.2023).
96. Практические показатели эффективности бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/biznes-process-pokazatel-dejatelnost-resursy-produkt-jeffektivnost-analiz-proizvoditelnost/ (дата обращения - 20.12.2023).
97. Совершенствование государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) в Японии в 2000-2010 гг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.giac.ru/ (дата обращения - 20.12.2023).

98. Стратегическое планирование в рекламе [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/ad_strategy.htm (дата обращения - 20.12.2023).
99. Структура крупнейших рекламных групп в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.alladvertising.ru/info/world_agencies_structure.html (дата обращения - 20.12.2023).
100. Тенденции монетизации контента в Интернете Медиапотребление в России - 2019 [Электронный ресурс] / Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. (дата обращения - 20.12.2023).
101. Управление сроками проекта [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://project.dovidnyk.info/index.php/home/upravlyeniyeproyektamisprimavera/538-upravlyeniye_srokami_proyekta (дата обращения - 20.12.2023).
102. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.nalog.ru (дата обращения - 20.12.2023).
103. Что такое бизнес-процесс: описание, виды, управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/66982-upravlenie-biznes-protsessami-19-m2 (дата обращения - 20.12.2023).
104. Что такое Прямой Маркетинг: Определение, Примеры - Определение | SendPulse [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sendpulse.com/ru/support/glossary/direct-marketing (дата обращения - 20.12.2023).
105. comScore Data Mine statistics [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.comscoredatamine.com/ (дата обращения - 20.12.2023).
106. Coronavirus impact on online traffic of selected industries worldwide. [Электронный ресурс]//Statista: global data platform. - Режим доступа: https://www.statista.com/statistics/1105486/coronavirus-traffic-impact-industry/ (дата обращения - 20.12.2023).
107. Deloitte. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www2.deloitte.com/ (дата обращения - 20.12.2023).

108. eMarketer statistics [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.emarketer.com (дата обращения - 20.12.2023).
109. Organization for SME and Regional Innovation of Japan. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.smrj.go.jp (дата обращения - 20.12.2023).
110. ROI: что это такое в маркетинге, формула и пример расчета финансового показателя [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mango-office.ru/products/calltracking/glossary/roi/?&_is_robot=1 (дата обращения - 20.12.2023).

Приложение 1

Пример анкеты для опроса сотрудников рекламного агентства (повышение эффективности стимулирования персонала)

Утверждение	Уровень согласия (нужно выбрать одну оценку; 1 – минимум, 5 максимум)				
Я готов повысить уровень своей производительности, чтобы увеличилось количество лояльных клиентов компании.	1	2	3	4	5
В разговорах со своими друзьями и знакомыми я характеризую компанию как организацию, в которой в полной мере может быть раскрыт творческий потенциал сотрудников.	1	2	3	4	5
Я не ощущаю особой привязанности к компании.	1	2	3	4	5
Я ощущаю, что руководители ценят меня как профессионала.	1	2	3	4	5
Я могу достичь своих целей и самореализоваться в этой компании.	1	2	3	4	5
Я горжусь, когда рассказываю знакомым о своем месте работы.	1	2	3	4	5
Я мог бы проявлять такую же эффективность в другой компании, выполняя похожие обязанности.	1	2	3	4	5
Руководители компании вдохновляют меня на достижение успеха.	1	2	3	4	5
Я покинул бы компанию в случае предложения большей заработной платы в другом месте.	1	2	3	4	5
Я считаю, что мой выбор именно этой компании является верным.	1	2	3	4	5
Работа в данной компании вряд ли может привести к каким-либо значимым результатам.	1	2	3	4	5
Я вношу свой посильный вклад в обеспечение высокой деловой репутации компании.	1	2	3	4	5
Я считаю компанию лучшим работодателем из всех потенциальных.	1	2	3	4	5
Решение об устройстве на работу в эту компанию было ошибочным.	1	2	3	4	5

Приложение 2

Программа повышения мотивации сотрудников рекламного агентства

Вид мотивации	Что нужно реализовать
Материальная мотивация	Совершенствование системы KPI
	Подбор персонала сотрудниками рекламного агентства за плату (которым работнику выплачивают премию по окончанию испытательного срока/стажировки рекомендованного им сотрудника)
	Введение системы поощрения за количество лет, которые сотрудник проработал в агентстве
	Организация внутрикорпоративных тренингов
Профессиональная мотивация	Направление сотрудников на курсы повышения квалификации, семинары, проведение мастер-классов
	Организация внутренних профессиональных конкурсов
	Получение второго высшего образования (частичная оплата)
	Обучение на курсах для руководителей (частичная оплата)
	Обучение иностранному языку (частичная оплата)
Карьерная мотивация	**Адаптация новичков, издание «Пособия нового работника»**
	Зачисление в резерв руководящих кадров. Ротация персонала
	Организация стажировок (внутренних и внешних)
	Обсуждение планов карьерного роста в личных беседах
	Утверждение планов развития карьеры по итогам оценки
Социальная мотивация	Оплата питания (бизнес-ланчей)
	Возможность приобретения льготных путевок для сотрудников и их семей (санатории, дома и базы отдыха, турбазы)
	Оплата мобильного телефона
Нематериальная мотивация	**Обеспечение комфорта и уюта на рабочем месте**
	Поддержание здоровой атмосферы в коллективе
	Забота руководства о подчиненных, постоянное личное общение с персоналом (в частности, активное использование интернета)
	Поддержание эстетичного внешнего вида офиса, кондиционирования
	Обеспечение культуры действий службы охраны и секретариата
	Поощрение за хорошую работу (похвальные грамоты, объявление благодарности с занесением в трудовую книжку, подарки от компании)
	Корпоративные мероприятия (праздники, дни рождения сотрудников)
	Проведение тренингов по командообразованию (тимбилдингу)
	Проведение творческих конкурсов внутри коллектива
	Оказание внимания хобби сотрудников и содействие их развитию
	Введение званий и наград для сотрудников агентства ветеранов и отличников
	Благодарственные письма родителям молодых успешных сотрудников
	Повышение уровня привлекательности сайта рекламного агентства для пользователей

Приложение 3

Пример комплексного плана по устранению недостатков рекламного агентства в целях укрепления лояльности сотрудников

Проблема	Направление решения проблемы	Ответственный исполнитель, сроки
Однотипность заказов рекламных услуг, низкий уровень реализации творческого потенциала работников.	Внедрение новых подходов к поиску клиентов, активное участие творческих специалистов в процессе коммуникации с потенциальными клиентами.	
Задачи, по факту решаемые работниками в ходе профессиональной деятельности, имеют расхождения с должностными инструкциями.	Скорректировать должностные инструкции в соответствии с реальными задачами.	
Низкая эффективность автоматизации бизнес-процессов.	Оптимизировать используемые информационные системы.	
Низкое качество адаптации новых сотрудников.	Разработать информационные материалы для новичков.	
Недостаточное количество заказов.	Пересмотр системы продвижения услуг.	
Нерациональное представление информации на корпоративном сайте.	Анализ информационного наполнения и функциональности сайта, анализ сайтов конкурентов, внесение корректив.	
Отсутствие программ повышения квалификации, низкий уровень мотивации к получению дополнительных знаний.	Разработать программу дополнительного образования (мероприятия внутри компании с привлечением внутренних и внешних экспертов, отправка специалистов на семинары и тренинги).	