На правах рукописи

АКОПЯН ДМИТРИЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Государственный университет управления»

Научный руководитель: Жукова Марина Александровна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления»

Официальные оппоненты: Воробей Елена Константиновна,

доктор экономический наук, доцент, профессор кафедры инновационных технологий в экономике и управлении федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Сочинский государственный университет»

Захарова Мария Васильевна,

кандидат экономических наук, заведующая кафедрой интегрированных коммуникаций федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного государственной хозяйства И службы при

Президенте Российской Федерации»

Ведущая организация: Автономная некоммерческая организация

высшего образования «Российский новый

университет»

Защита состоится «28» мая 2024 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.293.02 при ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ) по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, д. 99, зал заседаний диссертационных советов.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства науки и высшего образования РФ https://minobrnauki.gov.ru/. Полный текст диссертации, автореферат и отзыв научного руководителя размещены на сайте ГУУ https://guu.ru/.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просьба отправлять по адресу университета.

Автореферат разослан «___» _____ 2024 г

Ученый секретарь диссертационного совета 24.2.293.02 кандидат экономических наук, доцент

М.В. Мальцева

І. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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

Методология исследования. Теоретико-методологической исследования являются современные теоретические подходы отечественных и зарубежных проблемам авторов ПО рекламной деятельности, функционирования малого бизнеса, управления конкурентоспособностью, которые изложены в монографиях, периодических изданиях, справочной и 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 профильной предприятия основе ИХ деятельности 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 рекламных услуг на дальнейшую цифровизацию и оптимизацию бизнеспроцессов 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 состоит разработке гибкой, легко адаптируемой изменяющимся условиям системы управления бизнес-процессами малых предприятий опирающейся сферы рекламных услуг, четко на 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».

диссертационном исследовании предложены практические рекомендации, позволяющие малым рекламным предприятиям: планировании перспективном деятельности учитывать конкурентоспособности малых рекламных предприятий, использовать опыт рубежом рекламных компаний за 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 достоверность И 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, задачам исследования; объемом и репрезентативностью выборочных данных; сбалансированным использованием количественного и качественного подхода к исследованию; статистической значимостью количественной информации; используемой опорой 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 научнопрактических конференциях, в том числе: II Всероссийской научнопрактической 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.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Введение

Глава 1. Сфера рекламных услуг: проблемы и перспективы

- 1.1. Понятийный аппарат сферы рекламных услуг
- 1.2. Тенденции, проблемы и перспективы развития рынка рекламных услуг в России
- 1.3. Конкурентоспособность малых предприятий и их роль в развитии сферы рекламных услуг

Выводы по первой главе

Глава 2. Особенности управления конкурентоспособностью малых предприятий в сфере рекламных услуг

- 2.1. Факторы, оказывающие влияние на управление конкурентоспособностью малых предприятий сферы рекламных услуг
- 2.2. Опыт развития малых предприятий в сфере рекламных услуг за рубежом
- 2.3. Стратегии повышения конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг

Выводы по второй главе

Глава 3. Методическое обеспечение развития конкурентоспособности малых предприятий сферы рекламных услуг

- 3.1. Методы оптимизации бизнес-процессов на малых предприятиях сферы рекламных услуг
- 3.2. Формирование перечня ключевых показателей деятельности малого рекламного предприятия для повышения его конкурентоспособности
- 3.3.Методические рекомендации по повышению конкурентоспособности малого предприятия в сфере рекламных услуг на основе развития интеллектуального капитала

Выводы по третьей главе Заключение Список литературы

Приложения

ІІІ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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.

важнейший Реклама как 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), предлагающий компаниям широкие возможности по использованию различных коммуникационных инструментов.

В работе под понятием «рекламная услуга» понимается оплаченная спонсором (рекламодателем) работа, выполняемая для обеспечения взаимодействия между участниками рекламной деятельности и включающая в себя одно или несколько направлений: генерация творческих идей, создание

рекламной продукции, распространение рекламы, контроль за выполнением рекламных мероприятий, оценка эффективности рекламы.

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

Рекламные выступают качестве услуги В 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.

Рекламные услуги могут быть типологизированы по критерию их связи с материальной продукцией (рисунок 1).



Рисунок I — Классификация рекламных услуг (материальный и нематериальный характер) [Источник: составлено автором на основе классификатора рекламных услуг H.B.Мироновой]

Рассмотрены 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 рекламного предприятия (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 предприятий, 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 выделены услуги: телевизионная реклама, интернет-реклама, радиореклама и т.д. (таблица 1).

Tаблица 1-Kлассификация рекламных услуг по критерию «коммуникационные каналы»

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

[Источник: В.В. Кулибанов. Маркетинг сервисных услуг]

Данные, представленные в таблице 1, 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

[Источник: составлено автором]

Авторские базовые критерии классификации, представленные на рисунке 2, позволяют дифференцировать предприятия на основе их профильной деятельности и проводить конкурентный анализ между близкими по спектру оказываемых услуг предприятиями.

конкурентных основе анализа преимуществ предприятий особенностей сферы рекламных **УСЛУГ** функционирования выделены факторы обеспечения конкурентоспособности, которые отличие аналогичных $\mathbf{0T}$ исследований включают: рекламную политику в кризисных условиях, бизнес-метрики (объем продаж, управление жизненным циклом услуг, функциональные выручка, прибыль, NPS), роли подразделений рекламных агентств, форматы и территории распространения рекламы, внутренние корпоративные стандарты (культура, межличностные коммуникации, сервисное обслуживание, внедрение инноваций, стиль управления).

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

При оценке влияния макросреды на развитие МРП следует 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 сферы рекламных услуг 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 еще 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 сфере рекламных услуг 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.

3. В результате определения долгосрочных трендов на рынке рекламных услуг на дальнейшую цифровизацию и оптимизацию бизнеспроцессов 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 бизнеспроцессами малых предприятий сферы рекламных услуг, опирающейся на четко формализованные процедуры, описанные в соответствующих регламентах.

Российский рынок рекламных услуг 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. 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 нашей стране стабильный рост рекламного рынка наблюдался в период с 2000 по 2018 год. По информации Ассоциации коммуникационных агентств России, в 2022 году отечественный рынок рекламных услуг вырос 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 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. Изменение емкости рекламного рынка России представлено на рисунке 3.

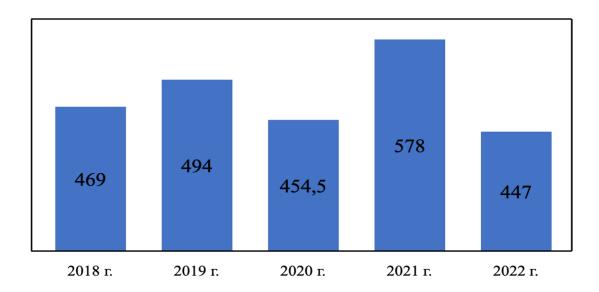


Рисунок 3 – Изменение емкости российского рынка рекламы, млрд. руб. [Источник: по данным Ассоциации коммуникационных агентств России]

Существующие оценки текущей ситуации и прогнозы свидетельствуют, что отечественный рынок рекламных услуг столкнулся 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 и в 2023 году.

В настоящее время отчетливо проявляется тенденция отсрочки рекламных расходов крупными компаниями. Происходит не только сокращение рекламных бюджетов, но и изменение их структуры: больше средств 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.

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.

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 бизнеспроцессов 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.

Малые рекламные фирмы (агентства) также ΜΟΓΥΤ получить значительную выгоду от стандартизации бизнес-процессов. Оптимальной является ситуация, когда в компании стандартизированы все бизнес-процессы, и для каждого процесса составлен соответствующий регламент. В такой значительно облегчаются процедуры расчета 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. 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 бизнеспроцессов 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.

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 блоков могут отображаться отдельные работы или подпроцессы. Важно определить исполнителя для каждого блока и конечный результат бизнес-процесса.

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.

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

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.

Рынок рекламных услуг является очень динамичным. Игрокам рынка необходимо оперативно адаптироваться к его быстро меняющимся условиям и регулярно контролировать все основные изменения во внешней и внутренней среде. Для такого контроля в компании целесообразно разработать и принять систему ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). В случае отклонения значений показателей от нормы принимаются соответствующие управленческие решения, направленные на стабилизацию ситуации.

В диссертации выделены следующие виды ключевых показателей эффективности МРП в сфере рекламных услуг:

- целевые показатели характеризуют близость к достижению цели;
- процессные показатели характеризуют результаты выполнения того или иного процесса, с их помощью оценивается возможность ускорения процесса, повышения его качества и снижения издержек на его выполнение;
- проектные показатели привязываются к цели и задачам проекта и характеризуют результаты выполнения проекта или отдельных подпроектов;
- показатели внешнего окружения не поддаются влиянию со стороны компании, однако их следует оценивать, например, при формировании системы КРІ могут быть использованы такие внешние показатели, как курс валют, цены на ресурсы, уровень инфляции и т.д.

В исследовании предлагается учитывать и рассчитывать более 50 показателей КРІ, которые напрямую или косвенно влияют на как на общую экономическую эффективность организации, так и на эффективность ее сотрудников. Показатели разделены на следующие группы: финансы, клиенты, процессы и персонал. Вот лишь некоторые из них:

• ROMI (Return on Marketing Investment) - коэффициент отдачи на вложенный капитал. На рекламных предприятиях речь идет в основном о маркетинговых инвестициях. Для подсчета ROMI используют формулу:

$$ROMI = \frac{доход от рекламы - затраты на рекламу}{затраты на рекламу} \times 100\%$$

• ARPU (Average Revenue per User) - средний доход от одного клиента. Рассчитывается по видам рекламных услуг:

$$ARPU = \frac{доход}{число пользователей}$$

• CTR (Click-through Rate) – кликабельность. В интернет-маркетинге является одной из ключевых метрик, рассчитывается по формуле:

$$CTR = \frac{\text{суммарное количество кликов}}{\text{общее количество показов}} \times 100\%$$

• EVA (Economic Value Added) - добавленная стоимость 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.

• CPC (Cost per Click) - 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 СРС:

$$CPC = \frac{\text{стоимость рекламы}}{\text{количество кликов}}$$

• CPL (Cost per Lead) - издержки на получение одного лида. Могут рассчитываться прямые или полные издержки. Определяется по видам рекламных услуг. Для подсчета CPL необходимо использовать следующую формулу:

$$CPL = \frac{$$
 затраты на рекламу $}{$ количество оформленных лидов

• CAC (Customer Acquisition Cost) - издержки на привлечение клиента. Могут рассчитываться прямые или полные издержки. Определяется по видам рекламных услуг следующим образом:

$$CPL = \frac{прямые расходы на рекламу}{количество привлеенных клиентов}$$

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 2).

Таблица 2 – Процессный и функциональный методы расчета КРІ

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

[Источник: Бизнес-журнал «Жажда»]

В работе даны выделены способы планирования деятельности МРП в сфере рекламных услуг по КРІ: 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 предложения по их применению в зависимости от ситуации в компании.

В ходе исследования разработаны рекомендации по обоснованию и расчету корректных ключевых показателей эффективности МРП в сфере рекламных услуг, которые предполагают соблюдение ряда принципов: применение разных показателей для разных задач и на разных уровнях управления; учет стадии жизненного цикла компании и ее продукции, а также особенностей целевого рынка; учет стадии маркетинговый воронки, для которой формулируются задачи; учет специфики целевой аудитории, охвата рекламы и силы торговой марки.

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.

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 бизнесмоделей МРП основное внимание следует уделять кадровому планированию, и прежде всего, планированию работы в сфере поиска и подбора персонала.

Как правило, новые сотрудники, принятые на работу в рекламное агентство, 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.

Следующим критически важным вопросом развития персонала в малых рекламных фирмах является вопрос подготовки кадров и повышения квалификации. В рамках исследования была выявлена необходимость развития корпоративных программ обучения, на основании чего автор предложил свою комплексную систему 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.

IV. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

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.
- 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 малого именно: гибкость; преимущества бизнеса, a 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 $MC\Pi$; наделение созданной структуры полномочиями обязанностями И 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 для рекламных предприятий, желание повысить значимости имиджа 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 формализованные процедуры, описанные В соответствующих регламентах, должна быть гибкой и легко адаптируемой к изменяющимся диссертационном исследовании предлагается последовательность описания и стандартизации имеющихся на малых предприятиях бизнес-процессов, которая включает в себя: определение ролей, определение процессов, документирование бизнес-процессов. методика позволяет упростить процедуру совершенствования процессов за счет более понятных и четких критериев по сравнению с другими существующими подходами.
- 10. В рамках исследования выявлено, что автоматизации бизнеспроцессов 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 (Кеу 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 КРІ: 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.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО АВТОРА ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:

- 1. Акопян, Д.В. Особенности формирования перечня ключевых показателей деятельности (КРІ) малого рекламного предприятия в условиях цифровой трансформации / Д.В. Акопян, Т.А. Гололобова, А.С. Аверин // Инновации и инвестиции. 2022. №11. С. 91-93. (0,5 п.л./авт. 0,2 п.л.).
- 2. 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. (0,5 п.л.).
- 3. Акопян, Д.В. Факторы конкурентоспособности малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг / Д.В. Акопян // Инновации и инвестиции. 2021. №4. С. 308-311. (0,5 п.л.).
- 4. Акопян, Д.В. Роль клиентского сервиса в повышении конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Вестник университета (ГУУ). 2020. №9. С. 54-57. (0,5 п.л./авт. 0,25 п.л.).
- 5. Акопян, Д.В. Интернет-технологии как фактор повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости организаций сферы услуг / Д.В. Акопян, И.А. Суворов, А.К. Кирюхин // Вестник университета (ГУУ). 2020. №6. С. 41-46. (0,6 п.л./авт. 0,2 п.л.).
- 6. Акопян, Д.В. Сравнительный анализ понятий «конкурентоустойчивость» и «конкурентоспособность» организаций сферы услуг / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Вестник университета (ГУУ). -2019. №4. С. 50-54. (0,6 п.л./авт. -0,3 п.л.).

Публикации в прочих научных изданиях:

- 7. Акопян, Д.В. Современные маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости товаров и услуг / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Современные тенденции развития инвестиционного потенциала в России. Сборник материалов II Всероссийской научнопрактической конференции. ГУУ. Москва, 2020. С. 103-106. (0,25 п.л./авт. 0,15).
- 8. Акопян, Д.В. Методы управления потребительскими предпочтениями, интересами и лояльностью к продуктам и услугам в условиях цифровой экономики / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. ГУУ. Москва, 2020. С. 200-204. (0,25 п.л./авт. 0,15).
- 9. Акопян, Д.В. Факторы повышения конкурентоспособности и конкурентоустойчивости при выходе на международный рынок российских организаций сферы услуг / Д.В. Акопян, И.А. Суворов // Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями: методы, модели, технологии. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. ГУУ. Москва, 2020. С. 51-54. (0,25 п.л./авт. 0,15).
- 10. Акопян, Д.В. Интернет-технологии в системе клиентского сервиса организаций сферы услуг / Д.В. Акопян, А.К. Кирюхин // Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. ГУУ. Москва, 2019. С. 80-81. (0,2 п.л./авт. 0,1).