

Садовникова Ольга Владимировна

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ**

Специальность 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством»
(менеджмент)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Диссертация выполнена на кафедре экономики и организации производства
 Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
 профессионального образования «Московский государственный технический
 университет имени Н.Э.Баумана»

Научный руководитель:	Рыжикова Тамара Николаевна доктор экономических наук, профессор
Официальные оппоненты:	Алешникова Вера Ивановна д.э.н, проф. профессор кафедры маркетинга ФБГОУ ВПО «Государственный университет управления»
	Бутковская Галина Вальдемаровна к.э.н., доцент зам. руководителя совместной российско-британской программы "Международный менеджмент, Институт мировой экономики и бизнеса ФБГОУ ВПО «Российский университет дружбы народов»
Ведущая организация:	МИРБИС (Московская международная вышая школа бизнеса Институт)

Защита состоится «19» декабря 2013 года в 15-00 часов на заседании
 диссертационного совета по защите докторских и кандидатских диссертаций
 Д 212.141.21 при ФБГОУ ВПО «МГТУ им. Н.Э.Баумана» по адресу: 105005,
 Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.7, ауд.511.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФБГОУ ВПО «МГТУ им.
 Н.Э.Баумана».

Автореферат разослан «18» ноября 2013.

НТБ МГТУ им. Н.Э.Баумана



2039254

Садовникова О.В. Управлен.

Ученый секретарь
 диссертационного совета,
 д.и.н., профессор

А.Д.Кузьмичев

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Активное развитие российского рынка наружной рекламы в настоящее время нуждается в формировании обобщенной концепции управления деятельностью субъектов бизнеса в сфере наружной рекламы. В последние годы это стало востребовано еще и потому, что рынки многих крупных городов практически подошли к рубежу плотности рекламоносителей в черте городского пространства, который является критическим для эффективности рекламных коммуникаций, так как они начинают конкурировать друг с другом, рассеивая внимание представителей целевой аудитории. В то же время, власти городов законодательно избавляются от наружной рекламы в их исторических частях. Необходим переход к институциональным формам стратегического управления рынком наружной рекламы, что приводит к необходимости создания стратегического механизма управления предприятиями в этой сфере на региональном уровне.

Одновременно исключительно важным становится функционирование механизма управления, который бы наиболее эффективно использовал имеющиеся ресурсы предприятия и обеспечивал адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Иными словами, управление, базирующееся на традиционных методах учета и анализа, в современных условиях становится неэффективным и требует модернизации, особенно его стратегическое направление.

С другой стороны, актуализируется необходимость внедрения таких управленческих решений, которые разработаны на основе научно-методического инструментария, количественного анализа и оценок, применимых для предприятий в сфере наружной рекламы. Применение новых методов управления, отражающих качественно иную сущность процесса управления, способствует укреплению устойчивости рекламного агентства на рынке наружной рекламы и усилению конкурентных позиций предприятия в этом секторе экономики.

Наиболее эффективным инструментом современного менеджмента, прочно вошедшим в практику зарубежных и отечественных компаний, является контроллинг. Создание и внедрение в сферу управления предприятием системы контроллинга рассматривается в качестве эффективного инструментария экономического управления и относится к методам стратегического и тактического принятия управленческих решений. Вместе с тем, концепции и разработки вопросов внедрения контроллинга за рубежом требуют адаптации к современным российским условиям хозяйствования и поиска наиболее эффективных инструментов и методов, применимых к субъектам малого предпринимательства. В российской практике контроллинг получил наибольшее распространение в организациях кредитно-банковской сферы. В то же время проблемы внедрения контроллинга как системы управления или отдельных его механизмов на предприятиях малого бизнеса в сфере наружной рекламы в отечественной теории и практике не получили пока еще своего окончательного освещения и анализа, тем более это относится к стратегическому контроллингу.

При рассмотрении контроллинга как интегрированной системы обработки информации, анализа деятельности предприятия, хозяйственного планирования и соответствующего контроля требуется глубже исследовать функции консультирования и обслуживания, подготовки и реализации управленческих решений.

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблем экономики и экономических отношений в сфере наружной рекламы посвятили свои труды многие отечественные ученые-экономисты, такие как М.И.Баканов, И.А.Бланк, С.А.Васильев, В.Н.Задорожный, В.П. Иваницкий и др.

Значительный вклад в развитие информационно-аналитической поддержки руководителей внесли такие зарубежные ученые, как А. Дэйле, Х.Фольмут, Д.Хан, П. Хорват и др., и отечественные – Ю.П.Анискин, А.В.Анищенко, М.Л.Лукашевич, А.И.Орлов, С.Г.Фалько, А.А.Харин и др.

Однако многие вопросы управления такими предприятиями остаются неисследованными. Слабо изучены вопросы стратегического управления малыми предприятиями в сфере наружной рекламы, а результаты исследований зарубежных ученых-экономистов не всегда применимы в российских условиях.

Несмотря на имеющиеся публикации по проблематике управления малыми предприятиями в сфере наружной рекламы, до настоящего времени данная тема является недостаточно разработанной как в теоретическом, так и в прикладном аспектах.

В трудах перечисленных авторов нами не найдено комплексного изложения подходов к управлению агентством наружной рекламы, в том числе и с использованием контроллинга отраслевого диссонанса, с целью методического обеспечения их конкурентоспособности на современном этапе развития системы и оптимизации затрат на это развитие.

По нашему мнению, этот пробел в теории и практике управления малыми предприятиями в сфере наружной рекламы обуславливает научный и практический интерес к разработке механизма управления и рекомендаций для его внедрения, а также выбор темы и определение цели и задач диссертационного исследования.

Целью диссертационной работы является разработка эффективного механизма управления агентством наружной рекламы на основе разработки методических и практических рекомендаций по применению контроллинга, в том числе контроллинга отраслевого диссонанса в предпринимательской деятельности малого предприятия в современных условиях рынка.

Поставленная цель потребовала постановки и решения следующих **задач**:

- провести анализ состояния отрасли наружной рекламы в России и за рубежом, исследовать факторы, определяющие темпы и вектор развития отрасли;
- проанализировать и обобщить современные теоретические подходы к управлению малыми предприятиями в сфере наружной рекламы и изучить механизм управления ими;
- предложить методические решения по оценке эффективности различных вариантов механизма управления агентствами наружной рекламы. Определить роль, задачи и основные функции контроллинга отраслевого диссонанса с учетом специфических особенностей предприятий малого бизнеса в сфере наружной рекламы.
- аргументировать использование контроллинга отраслевого диссонанса как инструмента управления агентством наружной рекламы, построить систему основных организационно-экономических показателей и расчетов, необходимых для применения контроллинга в рекламном агентстве наружной рекламы.
- определить методы оценки эффективности деятельности предприятия на основе внедрения контроллинга для принятия управленческих решений,

использовать методы контроллинга и проанализировать результаты их внедрения в рекламном агентстве наружной рекламы (на примере ЗАО «ГЕЛЬВЕТИКА-РМ»).

- предложить пути по повышению эффективности управления малым предприятием в отрасли наружной рекламы.

Объектом исследования определены отечественные и зарубежные агентства наружной рекламы, относящиеся к субъектам малого предпринимательства, вне зависимости от их формы собственности.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических вопросов, связанных с управлением рекламными агентствами наружной рекламы, являющимися владельцами рекламных конструкций (операторами рынка наружной рекламы).

Теоретическую основу диссертации составили фундаментальные концепции и разработки отечественных и зарубежных ученых-экономистов, специалистов в области теории функционирования сферы обращения, планирования, менеджмента, исследования отечественных и зарубежных ученых по вопросам функционирования агентств наружной рекламы, другие исследования отрасли наружной рекламы.

Методология исследования базируется на теории менеджмента, стратегического контроллинга, маркетинга, экономики предприятия и методологии системного анализа.

Информационно – эмпирическая база исследования - нормативные акты и законодательные материалы, публикации в периодической печати, аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, полученные в ходе проведенного диссертационного исследования, результаты опроса руководителей предприятий наружной рекламы, являющихся владельцами рекламных конструкций (операторов рынка наружной рекламы). Кроме того была использована информация, взятая из сети Интернет, посвященная развитию рынка наружной рекламы в России.

К важнейшим результатам исследования, полученным лично автором и обладающим научной новизной, относятся следующие:

- уточнена и дополнена классификация предприятий отрасли наружной рекламы, отличительной особенностью которой являются критерии, отражающие количество поверхностей агентства, его представленность в регионах и специфику отрасли наружной рекламы. Классификация позволяет выбрать из совокупности предприятий отрасли предприятия со сходными подходами к управлению;

- выявлены и систематизированы основные стратегические группы из предприятий отрасли, для которых предложены и описаны подходы к управлению, разработан механизм принятия управленческих решений для каждой стратегической группы, позволяющий формализовать разработку стратегий для предприятий каждой группы;

- уточнено и дополнено понятие контроллинга применительно к отрасли наружной рекламы. Сформировано понятие контроллинга рисков отраслевого диссонанса, разработана и обоснована система основных организационно-экономических показателей и расчетов, необходимых для применения контроллинга в рекламном агентстве наружной рекламы, учитывающих специфические особенности малых предприятий в сфере наружной рекламы и позволяющих оптимизировать издержки предприятий и повысить эффективность деятельности компаний;

- разработан и исследован подход к идентификации рисков отраслевого диссонанса, имеющих место на рынке наружной рекламы, их приоритизации и оценке влияния на деятельность предприятий отрасли наружной рекламы,

сформирован интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса. Использование данного показателя обусловлено поиском новых инструментов анализа и предоставления информации, позволяющих менеджменту принимать обоснованные управленческие решения, в том числе позволяющие корректировать стратегию предприятия;

- предложены методические решения по оценке эффективности различных вариантов механизма управления агентствами наружной рекламы с учетом специфических особенностей в этой сфере, а также подходы к оценке эффективности деятельности агентств, что позволяет более достоверно оценивать ее результативность и эффективность.

Достоверность полученных результатов, выводов и рекомендаций подтверждается тем, что в ходе исследования применялась современная нормативно-правовая база и статистика официальных органов государственной власти, бизнес-статистика компании ЗАО «ГЕЛЬВЕТИКА-РМ», а также использованием достижений отечественной и зарубежной науки в области менеджмента, маркетинга и стратегического контроллинга.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в необходимости изыскания внутренних резервов и целесообразности использования организационно – экономических методов информационно – аналитической поддержки руководителей компаний в сфере наружной рекламы, для повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней рекомендации создают системную основу для совершенствования управления компаний в сфере наружной рекламы. Реализация алгоритма формирования методики выбора и обоснования стратегии управления на основе контроллинга отраслевого диссонанса обеспечит ее управленческим инструментом для комплексного решения задач построения модели и обеспечения гомеостазиса в целях формирования институциональной среды, что позволит принимать экономически обоснованные управленческие решения. Реализация приоритетных направлений стратегии развития бизнеса позволит компаниям в сфере наружной рекламы конкретизировать стратегические направления их развития в конкурентной среде, сформировать уникальные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивость конкурентных позиций на рынке.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в рамках п.10.11. паспорта специальностей ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент».

Апробация и внедрение результатов исследования.

Результаты диссертации приняты к внедрению организациями – ЗАО «Гельветика-РМ», г. Москва (справка о внедрении от 27.02.2013); ООО «Новый город» (справка о внедрении от 21.03.2013).

Основные положения диссертационной работы докладывались на международных и российских научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте» (Украина, г.Одесса, 29-30 июня 2012), II Международной научно-практической конференции «Международная стратегия экономического развития региона» (Украина, г.Сумы 19-30 мая 2011г.), III Международном конгрессе по контроллингу (Санкт-Петербург, 17-18 мая 2013г.) и на семинаре Лаборатории экономико-математических методов в контроллинге в МГТУ им. Н.Э.Баумана.

Публикации. Результаты диссертационного исследования представлены в 10-ти публикациях, в том числе 3 статьи - в изданиях, рекомендованных Перечнем ВАК РФ. Общий авторский вклад – 2,8 п.л.

Объем и структура работы. Структура диссертации обусловлена целями и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования. Работа состоит из введения, трех глав и заключения, содержит 18 таблиц, 10 рисунков. Список использованных источников включает 180 наименований. Объем диссертационной работы – 143 страницы.

2.ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, раскрыта степень ее разработанности в трудах отечественных и зарубежных ученых, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования, изложена научная новизна и практическая значимость результатов, их апробация и внедрение.

В первой главе **«Анализ современного состояния отрасли наружной рекламы в России и за рубежом и подходов к управлению предприятий отрасли»** рассмотрена эволюция развития рынка наружной рекламы, перспективы его развития как в России, так и за рубежом. Сформулированы проблемы управления компаниями в сфере наружной рекламы в России. Проанализирована имеющаяся классификация предприятий на рынке наружной рекламы. Среди операторов, относящихся к категории крупных (от 2 тыс. поверхностей) и средних (от 500 поверхностей), выделены и проанализированы несколько групп, значительно различающихся по своим характеристикам:

1. Федеральные, компании, лидирующие по количеству поверхностей и в целом располагающие инвентарем разнообразных форматов;
2. Мультирегиональные, с количеством рекламных поверхностей от 500 до 5 тыс., расположенных в значительном числе городов России;
3. Локальные лидеры, компании, занимающие ведущие позиции на рынке одного регионального центра, иногда с незначительным присутствием еще в одном или нескольких городах;
4. Крупные и средние столичные компании, количество поверхностей которых в основном варьируется от 500 до 1,5 тыс., но есть и гораздо более крупные компании, которые ориентируются исключительно на работу в столице, хотя по числу поверхностей не уступают мультирегиональным операторам, а по обороту – значительно их превосходят. *Среди них выделяется подгруппа:*
5. Моноформатные столичные операторы. Они используют только один формат рекламных поверхностей и особые условия для их размещения.

Приведенная классификация дополнена результатами анализа характеристик управления предприятиями в outdoor – индустрии. На основании результатов анализа автором выделены три основные стратегические группы:

Стратегическая группа 1: *Крупные рекламные фирмы, характеризующиеся наличием большого количества, широкого спектра типов и форматов рекламных конструкций. Таким компаниям присуща агрессивная стратегия расширения присутствия, в основном, за счет покупки более мелких фирм, широкая региональная сеть. Преимущество на рынке достигнуто в большей степени за счет привлечения иностранного капитала и сильных иностранных брендов путем продажи контрольного пакета акций крупнейшим мировым рекламным агентствам. Это лидеры отрасли, влияющие на формирование политики в отрасли.*

Стратегическая группа 2. Средние компании, характеризующиеся более узким спектром форматов и типов рекламных конструкций, меньшим относительно лидеров количеством рекламных мест. Также характерно наличие региональной сети.

Стратегическая группа 3. Мелкие компании, характеризующиеся, как правило, наличием одного или двух форматов рекламных конструкций и меньшего количества рекламных мест относительно первых двух групп.

Выделение стратегических групп (Рис.1.), таким образом, было проведено на основе анализа ассортимента и наличия у компании рекламных поверхностей.

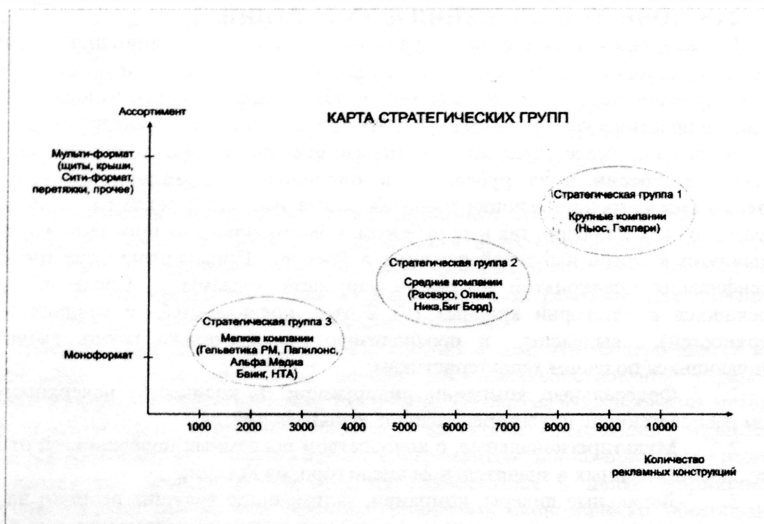


Рис. 1.

Карта стратегических групп предприятий рынка наружной рекламы

В соответствии с приведенной классификацией автором исследованы и упорядочены основные характеристики управления рекламными агентствами, соответствующие каждой стратегической группе, см. Таблицу 1.

Таблица.1.

Основные характеристики управления для выбранных стратегических групп.

Характеристики	1 стратегическая группа	2 стратегическая группа	3 стратегическая группа
Организационная структура	Сложная дивизионная, наличие аффилированных фирм	Упрощенная	Простая, линейно-функциональная

Присутствие в регионах	Активное	Незначительное	Отсутствие
Планирование и отчетность, управленческие решения	Строго по западным образцам, продажи по суммарному рейтингу GRP	Управленческий учет, показатели Cash -Flow, специализированная CRM-система	Управленческий учет, исследования (анализ внешней и внутренней среды, экспертные оценки и др. не регулярно)
Принцип управления	Централизованный (головные офисы в Европе)	Централизованный (головные офисы в Москве и С-Пб)	Коллегиальный (управленческий аппарат на местах + Совет Директоров)

Во второй главе «Теоретические и методические вопросы применения контроллинга в индустрии наружной рекламы в качестве базового подхода к управлению» рассмотрено понятие контроллинга применительно к отрасли наружной рекламы, разработана и обоснована система основных организационно-экономических показателей и расчетов, необходимых для применения контроллинга в рекламном агентстве наружной рекламы. В работе проведено сравнение различных вариантов организации контроллинга на предприятии outdoor-индустрии, см. таблицу 2, позволяющее подобрать оптимальный вариант службы контроллинга для предприятия.

Таблица 2.
Сравнение различных вариантов организации контроллинга на предприятии outdoor-индустрии

Задачи службы контроллинга	Отдел контроллинга (служба) - предприятия 1-ой <u>Стратегической группы</u>		Группа в составе ПЭО - предприятия 2-ой <u>Стратегической группы</u>		Временная группа-предприятия 3-й <u>Стратегической группы</u>	
	плюсы	минусы	Плюсы	Минусы	плюсы	минусы
1. Создание системы сбора оперативно й информации	Обеспечивается быстрый сбор информации	Вторжение на территорию ПЭО (конфликт интересов ПЭО и отдела контроллинга)	Отсутствие конфликта интересов ПЭО и отдела контроллинга	Традиционное мышление сотрудников ПЭО может тормозить деятельность контроллинга	Можно включить в группу сотрудников в разного профиля	Работа идет медленно, стимулируется только через приказы финансового директора

Таблица 2 - продолжение

2. Аналитические отчеты по затратам для руководителей	Качество представленных отчетов	Анализ ПЭО становится необязательным	Качество отчетов	Отсутствует альтернативная точка зрения, выводы только ПЭО	Отчеты высокого качества, работает команда специалистов из разных отделов	Трудно спросить за сроки составления отчетов
3. Увеличение степени детализации информации о затратах	Сбор данных осуществляется относительно быстро	ПЭО может не захотеть переходить на новую систему	Мониторинг данных	ПЭО может не захотеть переходить на новую систему	Мониторинг данных	Выполнение работы только через приказы финансового директора, замедляет деятельность
4. Рекомендации по ценообразованию, видам продукции и услуг	Получение качественных результатов	Другие службы (в частности, ПЭО) могут отказаться предоставлять информацию	Качество информации	Узкий взгляд на ценообразование	Ценные рекомендации специалистов из разных отделов	Игнорирование подразделений рекомендаций группы контроллинга
5. Анализ документооборота	Отдел контроллинга — центр анализа документооборота	Разрастание численности сотрудников	Группа контроллинга — центр анализа документооборота	Эта работа может отойти на второй план, так как у ПЭО много других дел	Контроль документооборота	Неясна ответственность за поддержание схем документооборота в актуальном состоянии
Совершенствование документооборота	Совершенствование документооборота на системной основе	Разрастание численности сотрудников	Значительное совершенствование процесса планирования (другие отделы доверяют ПЭО)	Может тормозиться ПЭО	Команда специалистов из разных отделов может усовершенствовать документооборот	Специалисты временной группы отвлекаются на выполнение текущей работы; сложно спросить за результаты

Таблица 2 - продолжение

7. Помощь в постановке задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности	Ответственность за постановку задачи для отдела автоматизации	Излишняя детализация деятельности	Ответственность за постановку задачи для отдела автоматизации	Бухгалтерия может не допустить группу в область ее деятельности	Помощь отделу автоматизации по всем направлениям работы	Отсутствие регулярной ответственной работы, отсутствие индивидуальной ответственности
8. Методические указания по экономическому анализу	Составление указаний на системной основе	Усложнение процессов	Составление методических указаний на системной основе	Может тормозиться ПЭО	Способствует упорядочению процесса анализа	Проблемы с координацией расчетов и сбором данных
Общие (качественные) характеристики работы						
1. Желание работать	Есть чувство перспективы, возможность влиять на решения руководителей	Возможно пассивное отношение к работе	Не страшно предлагать оригинальные решения, застрахованы высоким статусом ПЭО	Начальник ПЭО может отсечь информацию, с которой он не согласен	Возможность влиять на решения	Из-за отсутствия четкого статуса в группе не будет большой активности
2. Возможность спросить за выполненную или невыполненную работу	Можно спросить за выполненную работу по заранее составленному плану	Из-за отказа предоставлять необходимую информацию отделу контроля, размывается ответственность руководителя	Ответственность начальника ПЭО	Сотрудники привлекаются для текущей работы, что служит оправданием невыполнения работы контроллера	Ответственность руководителя группы	Практически невозможно спросить с группы за невыполненную работу, оправдание - Выполнение текущей работы

Таблица 2 - продолжение

3. Взаимоотношения с начальниками других отделов	Отдел будет не ниже по статусу, чем другие	Начальники других отделов могут отказываться предоставлять необходимую информацию отделу контроллинга	Конкуренция	Общаться можно только через начальника ПЭО. Другие отделы будут считать, что ПЭО «отбирает» их работу	Конкуренция	Конфликт интересов: начальники отделов хотят, чтобы выполняли текущую работу, финансовый директор - стратегическую
4. Скорость достижения целей службы контроллинга	Относительно быстро	Есть угроза противодействия со стороны ПЭО, так как ставится под вопрос существование самого ПЭО	Можно пользоваться уже имеющимся потенциалом ПЭО	Стратегические задачи тормозятся привлечением к текущей работе сотрудников группы	При правильно организованной работе - быстро	Наиболее медленный вариант, есть угроза не достичь целей

Для прогнозирования деятельности агентств наружной рекламы автором выделены, исследованы и описаны риски отраслевого диссонанса, влияющие на деятельность предприятия. Установлено, что ранняя идентификация изменения (непременное условие для оценки уровня риска отраслевого диссонанса) затруднена из-за отсутствия механизма. Определение наилучшего, с точки зрения рынка наружной рекламы, риска основано на вероятности ожидаемых предприятием потерь. Риски, нуждающиеся в раннем предупреждении, проранжированы (см. таблицу 3), на основе результатов исследования оценены их приоритеты и степень угрозы жизнедеятельности предприятия.

По мнению топ - менеджеров агентств наружной рекламы, в первой тройке оказались риски: «изменение законодательства о наружной рекламе на федеральном и муниципальном уровне», «изменения в Кодекс российской федерации об административных правонарушениях» и «изменение градостроительной ситуации». Именно эти риски наиболее часто приводят предприятия к банкротству. Однако, по настоящему они опасны для малого и среднего бизнеса. Крупное агентство способно избежать опасности банкротства, но если менеджмент компании не обращает внимания на эти риски, то может пострадать и крупная компания, и такие примеры есть.

Риски, нуждающиеся в раннем предупреждении

№	Риски	Необходимость раннего предупреждения, ранг	Примеч.
1	Изменение законодательства о наружной рекламе на федеральном и муниципальном уровне	1	Наиболее нуждающийся в раннем предупреждении ↓ Наименее нуждающийся в раннем предупреждении
2	Изменения в Кодекс российской Федерации об административных правонарушениях	2	
3	Изменение градостроительной ситуации в регионе	3	
4	Вхождение на ваш сегмент рынка нового конкурента с мощным административным ресурсом	4	
5	Появление поставщиков, в результате передела на вашем рынке	5	
6	Появление субститута, заменяющего спрос на ваше предложение	6	
7	Изменение размера таможенных пошлин и резкое изменение стоимости материалов	7	
8	Флуктуация курсов валют	8	
9	Введение конкурентами аналогичных услуг	9	

Основная цель контроллинга рисков отраслевого диссонанса – обеспечение менеджмента компании комплексной информацией, необходимой для идентификации рисков, раннего их предупреждения о возможной дестабилизации деятельности предприятия или ее преодоления с наименьшими потерями.

В результате исследования выявлено, что изменение текущей ситуации в бизнесе в свою очередь оказывает непосредственное влияние на агентство наружной рекламы. В силу того, что риски в различной степени влияют на жизнеспособность такого агентства, им могут быть присвоены соответствующие «веса».

Для агентства наружной рекламы может быть определена степень влияния рисков. Количественная оценка влияния определяется в баллах от 1 до 10. При этом значения в интервале [6; 10) означают, что агентство к рискам неустойчиво, а значения в интервале (1;5] означают, что агентство к рискам устойчиво. Модуль оценки влияния определяет рыночную силу агентства, а устойчивое положение агентства на рынке зависит не только от рисков, но и от качества управления компании.

Количественная оценка I_j^* , назовем ее «интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса», может быть найдена по формуле:

$$I_j^* = \sum_{i=1}^N M_{ij}^* \cdot a_i^{1/k},$$

Где N – количество рисков; a_i^k – важность i -го риска, получаемого k -ой компанией (при $j=1$) или с точки зрения влияния на устойчивость компании; M_{ij}^k – ожидания к изменению от i -го риска, получаемого k -ой компанией (при $j=1$). В таблице 4 приведен расчет интегрального показателя рисков отраслевого диссонанса, представляющий оценку их влияния на жизнедеятельность предприятий различных стратегических групп отрасли наружной рекламы.

Таким образом, расширена область применения метода экспертных оценок (теории нечетких множеств) при формировании интегрального показателя риска отраслевого диссонанса, позволяющего представлять данные изменения в виде неких лингвистических переменных и преобразовывать их вербальные оценки в нечеткие множества.

Таблица 4.

Итоговый расчет интегрального показателя рисков отраслевого диссонанса

№	Риски	Важность, в баллах	Важность, %	Стратегическая группа 3		Стратегическая группа 2		Стратегическая группа 1	
				Значение	Уточ. значение	Значение	Уточ. значение	Значение	Уточ. значение
1	Изменение законодательства о наружной рекламе на федеральном и муниципальном уровне	10	0,182	10	1,82	8,00	1,45	6,00	1,09
2	Изменения в Кодекс российской федерации об административных правонарушениях	9	0,164	9,2	1,51	6,80	1,11	4,00	0,65
3	Изменение градостроительной ситуации	8	0,145	7,6	1,11	6,60	0,96	4,00	0,58
4	Вхождение на ваш сегмент рынка нового конкурента с мощным административным ресурсом	7	0,127	6,4	0,81	5,60	0,71	3,50	0,45

Таблица 4 - продолжение

5	Появление поставщиков, в результате передела на вашем рынке	6	0,164	5,6	0,92	4,60	0,75	3,00	0,49
6	Появление субститута, заменяющего о спрос на ваше предложени е	5	0,091	4,8	0,44	4,10	0,37	2,50	0,23
7	Изменение размера таможенных пошлин и резкое изменение стоимости материалов	4	0,073	4,5	0,33	4,00	0,29	2,00	0,15
8	Флуктуация курсов валют	3	0,055	3,2	0,17	2,50	0,14	2,00	0,11
9	Введение конкурента ми аналогичны х услуг	3	0,055	3,2	0,17	2,00	0,11	2,00	0,11
	Итого	55	1,055		7,27		5,90		3,85
	<i>Интеграль ный показатель рисков отраслевог о диссонанса</i>				72,73		59,02		38,55

В диссертационном исследовании доказано, что мы можем оценить степень влияния перечисленных рисков на то или иное предприятие, соответствующее выбранной стратегической группе. В таблице 5 представлено сопоставление групп операторов стратегическим группам с указанием интегрального показателя рисков отраслевого диссонанса.

Соответствие интегрального показателя рисков отраслевого диссонанса стратегической группе, к которой относится предприятие

№	Группа операторов	Стратегические группы	Интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса
	Федеральные: Russ Outdoor (прежнее наименование News Outdoor), Gallery и BigBoard Group	Стратегическая группа 1:	38,55
	Мультирегиональные: Poster, Дизайнмастер, Clear Channel, «НИКЭ» и «Реклама-Сервис», Медиа Микс Регион» и R & B Outdoor	Стратегическая группа 2.	59,02
	Локальные лидеры;		
	Крупные и средние столичные компании: «Вера & Олимп» и «Расвэро»		
	Моноформатные столичные операторы: «Метрореклама», Гельветика-PM, M.Media Group и др.	Стратегическая группа 3.	72,73
	Мелкие операторы (Папилонс, Альфа Медиа Баинг, Домино, НТА корпорация и т.д.).		

В работе установлено, что если интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса, рассчитанный компанией, выше среднего для соответствующей стратегической группы, вероятность банкротства увеличивается.



Рис. 2.

Идентификация и приоритизация рисков отраслевого диссонанса для отрасли наружной рекламы

Для идентификации ранних признаков рисков требуется осуществлять постоянный мониторинг возможных отклонений от прогнозов компании. На рисунке 2 изображен процесс идентификации и приоритизации рисков отраслевого диссонанса для отрасли наружной рекламы, позволяющий корректировать стратегию компании.

В третьей главе «Практические аспекты внедрения системы контроллинга в рекламных агентствах наружной рекламы» сформирован организационно - экономический механизм управления агентством наружной рекламы. Разработана структура контроллинга, позволяющая отслеживать состояние дел предприятия в сфере наружной рекламы. Блок идентификации и приоритизации рисков отраслевого диссонанса и оценки диссонанса со стратегией агентства позволяет скорректировать эту стратегию и выработать рекомендации, учитывающие диссонанс и позволяющие с высокой точностью прогнозировать банкротство.

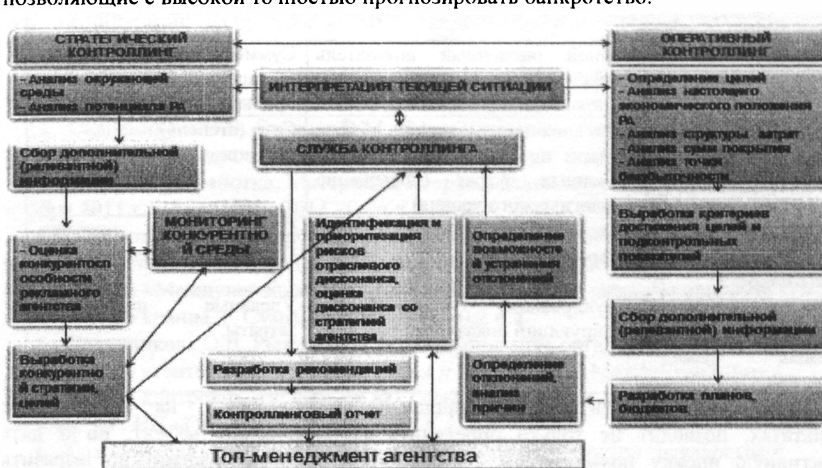


Рис.2.

Структура контроллинга предприятия наружной рекламы

Для оценки эффективной работы предприятия в сфере наружной рекламы предприятие должно осуществлять мониторинг показателей, наиболее отражающих его деятельность. Предложены аналитические процедуры, показатели и результаты, необходимые для оценки эффективной работы предприятия см. Таблицу 6.

Таблица 6.

Аналитические процедуры, показатели и результаты для оценки эффективной работы предприятия

Аналитические процедуры	Назначение	Результат/Показатель
<i>Стратегический контроллинг</i>		
1. Анализ конкуренции	Прогноз действий конкурентов	Индекс структуры рынка, с учетом конкурентов; Темп роста доли рынка
2. Анализ КФУ	Организация мероприятий по совершенствованию КФУ	Оценочный показатель КФУ

Таблица 6 - продолжение

3. Анализ рисков отраслевого диссонанса	Расчет возможных отклонений от прогнозов компании рисков отраслевого диссонанса для рассматриваемого предприятия	Интегральный показатель рисков отраслевого диссонанса
4. Анализ стратегических планов (разработка «сценариев»)	Планирование вариантов развития в неопределенных условиях	Сценарии развития
5. Анализ перспектив или перспективный анализ	Прогноз деятельности компании	Темп прироста чистой прибыли
<i>Оперативный контроллинг</i>		
Анализ покрытия	основной оценочный показатель (анализ затрат, прибыли, формирование цен)	Сумма покрытия, Выручка от продаж услуг, Чистая прибыль;
Анализ воздействия политики группировки затрат	оценка влияния изменений в объеме продаж на прибыль, анализ переменных затрат (повышение технологического уровня)	Сила (степень) операционного рычага;
Анализ затрат и определение точки безубыточности	определение пороговой выручки, планирование прибыли	Пороговая выручка, Плановая прибыль;
Анализ скидок (исчисление удельных сумм покрытия)	Стимулирование продаж, регулирующий показатель	Удельные переменные затраты.

Выполнение аналитических процедур, основываясь на полученных результатах, позволит не только определить экономический эффект, но и дать объективную оценку приведенным показателям, которые невозможно выразить количественно.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. В процессе диссертационного исследования уточнена и дополнена классификация предприятий отрасли наружной рекламы, в качестве отличительной особенности которой является критерий, отражающий количество поверхностей и специфика отрасли наружной рекламы, классификация позволяет упорядочить подходы к управлению предприятиями;

2. В работе выявлены и систематизированы основные стратегические группы, для которых предложены и описаны подходы к управлению, разработан механизм принятия управленческих решений для каждой стратегической группы, позволяющие формализовать разработку стратегий для предприятий групп;

3. Уточнено и дополнено понятие контроллинга применительно к отрасли наружной рекламы, разработана и обоснована система основных организационно-экономических показателей и расчетов, необходимых для применения контроллинга в рекламном агентстве наружной рекламы, учитывающих специфические особенности малых предприятий в сфере наружной рекламы, позволяющие оптимизировать издержки предприятий и повысить эффективность деятельности компаний;

4. Детально разработан и исследован подход к выявлению рисков отраслевого диссонанса и их приоритизации, имеющих место на рынке наружной рекламы, и оценке их влияния на деятельность предприятий отрасли наружной рекламы, позволяющий скорректировать стратегию предприятия;

5. На примере ЗАО «ГЕЛЬВЕТИКА» - РМ предложены методические решения по оценке эффективности различных вариантов механизма управления агентствами наружной рекламы с учетом специфических особенностей в этой сфере, а также подходы к оценке эффективности деятельности агентств, что позволяет более достоверно оценивать ее результативность и эффективность.

4. Список научных работ, в которых отражены основные положения диссертации

1. Садовникова О.В. Рыжикова Т.Н. Подходы к оптимизации затрат отрасли outdoor-индустрии (на примере малых предприятий) // Контроллинг. 2011. №2 (37). 0,3п.л./0,1п.л..

2. Садовникова О.В. Сторчак В.М. Развитие социальной рекламы в России // Труд и социальные отношения. 2011. №8. 0,3п.л./0,1п.л.

3. Садовникова О.В. Сторчак В.М. Инновационные подходы в рекламном агентстве outdoor индустрии // Управление и общество: назревшие проблемы, исследования и разработки: Материалы Всероссийской научной конференции (1-2 ноября 2011 г.). М.; (ICD), 2011. 0,2п.л./0,1п.л.

4. Садовникова О.В. Практика повышения эффективности рекламного агентства наружной рекламы // Материалы II Международной научно-практической конференции «Международная стратегия экономического развития региона» (19-30 мая 2011 г., Украина, г. Сумы). Сумы, 2011. 0,2 п.л.

5. Садовникова О.В. Рыжикова Т.Н. Модернизация организационной деятельности агентства наружной рекламы // Материалы I Международного Конгресса по контроллингу: выпуск №1 (22-23 апреля 2011г.) / Под науч. ред. С.Г. Фалько. М.: НП «ОК», 2011. 0,3п.л./0,1п.л.

6. Садовникова О.В. Сторчак В.М. Социальное партнерство государства и религиозных объединений в контексте социальных проблем России // Социальные функции религии в условиях модернизации общества: XXI век. Материалы Международной научно-практической конференции (1 марта 2011 г.). М.: ИД «АТИСО», 2011. 0,4п.л./0,1п.л.

7. Садовникова О.В. Контроллинг в управлении агентством наружной рекламы // Сборник научных трудов SWorld. Материалы Международной научно-практической конференции «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте». Выпуск 2. Том 25. Одесса: «Купrienko СВ», 2012. 0,3 п.л.

8. Рыжикова Т.Н., Садовникова О.В. Риски отраслевого диссонанса в OutDoor – Индустрии. Green Controlling: Сборник тезисов III Международного конгресса по контроллингу/ Под науч. ред. С.Г.Фалько. М.:НП «Объединение контроллеров», 2013. С 125-130. 0,2п.л./0,1п.л.

9. Рыжикова Т.Н., Садовникова О.В. Проблемы идентификации и приоритизации рисков отраслевого диссонанса в outdoor -индустрии. // Маркетинг.2013.№4. С81-86. 0,4п.л./0,1п.л.

10. Садовникова О.В. Подходы к управлению деятельностью в сфере наружной рекламы //Теория и практика общественного развития [Электронный ресурс]. 2013.№9. Режим доступа: [http://teoria-praktika.ru/-9-2013/economiks/sadovnikova.pdf?l:namespaceprefix=ons="urn:shemas-microsoft-com:office:office">](http://teoria-praktika.ru/-9-2013/economiks/sadovnikova.pdf?l:namespaceprefix=ons=). 0,2 п.л.