

На правах рукописи



УСАНОВ АЛЕКСЕЙ ИГОРЕВИЧ

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МЕДИАКОМПАНИЙ НА
РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством
(региональная экономика)

Автореферат
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Казань – 2005

Диссертация выполнена на кафедре экономической теории и права
Казанского государственного технического университета им.А.Н.Туполева.

Научный руководитель: доктор экономических наук,
профессор **Хасанова Асия Шамилевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор **Хадиуллина Гульнара Насимовна**

кандидат экономических наук,
доцент **Еникеев Шамиль Ильясович**

Ведущая организация: Министерство информатизации и связи
Республики Татарстан

Защита состоится 9 июня 2005 года в 14 часов 00 минут на заседании
диссертационного Совета К 212.080.06 в Казанском государственном
технологическом университете по адресу: 420015, г.Казань, ул.К. Маркса, д.68,
зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Казанского
государственного технологического университета.

Автореферат разослан 7 мая 2005 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Сагдеева А.А.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современная российская медиаиндустрия в последние десятилетия переживает период наиболее бурного развития. Это связано с целым рядом объективных факторов. Налицо признаки экономического роста, который с одной стороны, подкреплен социально-экономическими решениями и целями, поставленными руководством страны, с другой, является следствием системного экономического кризиса конца восьмидесятых годов. Наметился существенный перелом в политизированном характере деятельности основных средств массовой информации (СМИ), таких как телевидение и радио. В этой связи в деятельности СМИ важное значение приобретают рыночные механизмы, основанные на использовании рекламно-маркетинговых технологий и направленные на продвижение товаров и услуг.

Актуальность вопросов экономического развития СМИ, главным образом, связана с новой ролью, приобретаемой медиаресурсами в конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг. Именно СМИ являются основным средством коммуникации с массовым потребителем и, с точки зрения формирования и повышения конкурентоспособности компаний и их продукции, играют ключевую роль в развитии производственных и обслуживающих сфер, нацеленных на потребности рынка.

Информационные технологии, реализуемые на основе новых медиасредств, определяют перспективное развитие экономики, ориентированной на современный постиндустриальный уровень развитых стран. В то же время развивающаяся в нашей стране технологическая революция ведет к обострению конкурентных отношений, в том числе и в медиасреде, что обуславливает актуальность вопросов обеспечения конкурентоспособности медиапредприятий в условиях трансформирующегося регионального медиарынка.

Перспективы развития региональных СМИ заключены в формировании дееспособной и экономически развитой медиаинфраструктуры, позволяющей расширить традиционные представления о медиасистеме, в которой производство и распространение медиаконтента, а также продажа рекламных ресурсов становятся экономически самостоятельными и при этом достаточно тесно взаимодействуют между собой, как в рамках медиаиндустрии, так и в отношении других направлений регионального бизнеса и экономики.

Динамично развивающийся, но значительно уступающий западным странам по объему, российский рекламный рынок определяет уровень развития индустрии СМИ. Его неравномерное распределение и сосредоточенность вокруг столичных медиаресурсов сказывается на недостаточно высокой прибыльности региональных медиакомпаний, вынужденных обеспечивать эффективность своей деятельности в условиях ограниченных рекламных ресурсов.

Таким образом, развитие конкурентоспособной медиаиндустрии обуславливает динамику социально-ориентированного экономического роста в стране в целом, который невозможен без развитой инфраструктуры экономики,

подразумевающей использование современных медиаресурсов СМИ. Все вышесказанное обуславливает актуальность избранной темы диссертационной работы, а также подтверждает ее практическую значимость и научную новизну отдельных результатов исследования.

Степень изученности проблемы. Основы исследования вопросов конкурентных отношений разработаны представителями классической экономической школы – А.Смитом и Д.Рикардо, значительный вклад внесли также К.Маркс и родоначальник неоклассической школы в экономической теории – А.Маршалл.

Большое влияние на развитие подходов к стратегии конкурентной борьбы оказали труды Ф.Котлера, М.Портера, А.Моргана. Теоретические вопросы «информационного общества» рассмотрены в трудах М.Маклюэна, Р.Арона, Э.Тоффлера, Ф.Махлупа. Авторы определили основные тенденции развития современного общества и сформулировали теоретические основы концепции постиндустриальной информационной экономики.

Анализ медиаиндустрии и направлений решения экономических проблем отрасли основывается на трудах зарубежных ученых и специалистов - М.Прайс, М.Ламби-Найрн, Л.Хант, Т.Гэд, М.Шмидт, Б.Данлоп, П.Гринберг, Д.Вагнер, Д.Браун, У.Куол. Авторы анализируют как теоретические вопросы конкурентных отношений в медиасреде, так и формулируют отдельные направления решения экономических задач медиапредприятий и средств массовых коммуникаций.

Современные подходы в области медиаиндустрии представлены в работах российских специалистов - П.Гуревича, И. Мелюхина, О.Грица, Е.Варгановой, В.Евстафьева, а также в материалах публикаций и выступлений руководителей крупных российских медиакомпаний и организаций - Р.Петренко, И.Мишина, А.Майофиса, А.Роднянского, О.Радзинского, М.Асламазян, Р.Кряжева. В работах названных и некоторых других специалистов нашли отражение особенности применения опыта зарубежных стран в сфере российской медиаиндустрии и практические аспекты деятельности ряда региональных и федеральных медиакомпаний.

Всестороннее изучение трудов вышеперечисленных авторов показало, что вопросы конкуренции в медиасреде недостаточно изучены, они главным образом сосредоточены вокруг конкурентных отношений лидирующих компаний и в меньшей степени ориентированы на проблемы медиапредприятий, находящихся в стадии становления и развития. Кроме того, недостаточно внимания уделено вопросам комплексного подхода к формированию конкурентоспособности средств массовых коммуникаций, взаимосвязи факторов, влияющих на экономику медиапредприятий, в связи с чем, актуальными являются научные исследования, направленные на решение именно этих вопросов.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является анализ и обоснование специфики конкурентных отношений в региональной медиаиндустрии, а также разработка теоретических и практических рекомендаций в отношении стратегического управления медиапредприятием,

основанных на комплексной методике, учитывающей набор значимых факторов, влияющих на конкурентное положение медиакомпаний на рынке и определяющих перспективы ее развития. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить состояние российской медиаиндустрии и предпосылки для развития региональных медиапредприятий, выявить специфику их деятельности;

- исследовать состояние конкурентной среды и факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности, как в рамках индустрии, так и на уровне отдельно взятых конкурирующих медиапредприятий;

- проанализировать механизм конкурентных отношений в условиях медиарынка, обусловленных особенностями развития СМИ;

- исследовать вопросы взаимосвязи внутренней и внешней среды медиакомпаний, влияющей на их стратегическое развитие, а также разработать на этой основе подходы к формированию организационно-экономических моделей построения конкурентоспособных медиакомпаний;

- разработать методику повышения конкурентоспособности региональных медиапредприятий, определить пути ее реализации.

Объектом исследования являются медиапредприятия и СМИ различного уровня, функционирующие в регионах России и Республике Татарстан, объединяющие в своем составе как диверсифицированные направления медиабизнеса, так и узкоспециализированные виды деятельности.

Предметом исследования являются развивающиеся конкурентные отношения российских региональных медиакомпаний.

Теоретической и методологической основой диссертации послужили положения и концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Исследование базируется на различных способах и подходах к изучению проблемы с позиций статистического, структурного и сравнительного анализа: системный подход, анкетное исследование и опросы потребительских групп, метод экспертных оценок, графический и табличный методы. Применение этих методов позволило более полно проанализировать влияние разносторонних факторов, определяющих специфику медиаиндустрии и ее конкурентной среды.

Информационной базой работы послужили законодательные акты, нормативные документы Российской Федерации и Республики Татарстан по вопросам государственного регулирования деятельности СМИ, а также материалы практических исследований, специализированных конференций и семинаров, статистические данные мониторинга региональных и федеральных СМИ, периодической печати, рекламно-коммуникационных агентств и консалтинговых компаний: «ROMIR Monitoring», «Интерьюс», «Primann», «Ассоциация Коммуникационных Агентств России», «СОЦИС», «РоссБизнесКонсалтинг», «GfK ВЦИОМ Россия», «TNS Gallup Media», «Comcon Media», «Видео Интернешнл», «Среда», «ТатМедиа», «Новый Век», «Интертат».

Новые научные результаты исследования состоят в теоретическом обосновании направлений и методической разработке подходов формирования конкурентоспособных региональных медиакомпаний. Наиболее существенные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. Разработана структура анализа и планирования деятельности региональной медиакомпания, учитывающая как взаимосвязь и взаимовлияние рыночных факторов, определяющих условия деятельности и развития предприятия, так и взаимосвязь производственных, управленческих, маркетинговых и финансовых составляющих медиабизнеса, обеспечивающих эффективность отдельных элементов «производственной цепочки» в медиасфере и их общую совокупность.

2. Определены факторы, влияющие на конкурентоспособность и положение предприятий на региональном медиарынке. Среди основных составляющих конкурентоспособности медиапредприятий выделены: комплексный анализ и стратегическое планирование, маркетинго-ориентированный подход к медиабизнесу, укрупнение региональных медиапредприятий, глобализация медиасреды, диверсификация бизнеса. При этом выявлены особенности регионального медиабизнеса, определяющие связь между масштабом деятельности региональных медиапредприятий, занимаемой долей рынка и получаемой прибылью, состоящие в различиях территориального охвата, рекламных ресурсов, возможностей интеграции коммерческих услуг, позиционирования, структуры доходов и расходов медиакомпаний.

3. Выявлены направления развития регионального рекламного рынка, состоящие в увеличении рекламных бюджетов, их перераспределении в сфере маркетинговых коммуникаций, расширении используемого инструментария маркетинга, снижении доли «прямой» рекламы, повышении эффективности рекламных расходов. Определены рыночные позиции конкурирующих медиапредприятий в разрезе распределения долей аудитории, позиционирования, имеющихся потенциалов и конкурентных преимуществ, и обоснованы предложения по усилению данных позиций путем возможного увеличения доли рынка, занятия новых ниш, оптимизации деятельности рекламных подразделений за счет диверсификации бизнес направлений.

4. Разработана методика решения управленческих и маркетинговых задач с учетом комплексного анализа внешних и внутренних факторов, имеющихся ресурсов и резервов, состоящая в стратегическом планировании деятельности регионального медиапредприятия. Представлена модель построения организационно-экономической структуры медиакомпания, в основу которой положены принципы дивизионального построения медиапредприятия, дифференциации различных направлений деятельности с приданием им функциональной и экономической самостоятельности, интеграции стратегического менеджмента за счет формирования единых управляющих и проектных подразделений.

5. Доказано, что повышение конкурентоспособности регионального медиапредприятия связано с необходимостью трансформации действующей

«производственной» модели и перехода к новой модели медиакомпаний, ориентированной на маркетинг и продажи, учитывающей современные требования и растущие потребности рынка медиаресурсов. Представлены варианты позиционирования бизнес направлений с учетом их специфики и взаимоотношений с головным брендом медиакомпаний.

6. Определены принципы формирования региональных медиаобъединений, состоящие в обеспечении единой маркетинговой направленности деятельности группы медиакомпаний и повышении их экономической и управленческой эффективности. Разработана методика повышения конкурентоспособности медиаобъединений за счет интеграции усилий по использованию различных конкурентных преимуществ, роста финансовых возможностей и оптимизации финансовых потоков, трансформации структуры управления, снижения предельных издержек в целом по объединению, адаптации к структуре рынка и диверсификации деятельности.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных положений и выводов в качестве:

– методики решения задач комплексного анализа и планирования стратегической деятельности региональных медиакомпаний и объединений, с целью обеспечения экономической эффективности и повышения конкурентоспособности;

– теоретической основы при разработке организационно-экономических моделей региональных медиапредприятий;

– теоретико-методологической базы для дальнейшего исследования рекламного регионального рынка и взаимоотношений его участников;

– теоретических и практических материалов, используемых в учебном процессе в преподавании курсов «Микроэкономика», «Региональная экономика», «Экономика СМИ», при разработке спецкурсов по маркетингу и менеджменту медиапредприятий.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертации были доложены на научно-практических конференциях и семинарах: международная научно-практическая конференция III Спиридоновские чтения "Актуальные проблемы современной экономики России", г.Казань, февраль 2005г.; семинар "Особенности региональной рекламы в сфере массовых коммуникаций", г.Казань, май 2004г.; I, II, IV ежегодные Всероссийские Конференции "Облик телеканала: брендинг, промоушн, дизайн", г.Москва, 2001-2003гг., а также использованы в практической работе с региональными медиакомпаниями: телекомпания "СТВ", г.Набережные Челны, Татарстан, 2003г.; телекомпания "ТВЦ-Екатеринбург", г.Екатеринбург, 2002г.; телекомпания "ТВ6ПЕРМЬ", г.Пермь, 2001г.; медиакомпания "Рустави-2", г.Тбилиси, Грузия, 2000г.

Кроме того, материалы и результаты диссертационной работы использовались в консалтингово-стратегических разработках проектов для медиакомпаний: телерадиокомпания "ТВ-2", г.Томск, 2000г.; телеканал "ТВ-21", г.Мурманск, 2001-2002гг.; телеканал "НТК", г.Краснодар, 2002г.;

телекомпании "Вариант", г.Казань, 2004г.; телеканал "СургутИнформТВ", г.Сургут, 2004г., а также в учебно-образовательных проектах и семинарах, проводимых АНО «Интерьюс-Россия» для специалистов региональных телевизионных компаний России и стран ближнего зарубежья по вопросам телевизионного дизайна, брендинга, маркетинга и промоушн.

По результатам исследования опубликовано 7 научных работ, общим объемом 2,3 п.л.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 129 источника, и приложений, содержит 22 рисунка, 6 таблиц и 9 схем.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, обозначаются основные проблемы медиаиндустрии, раскрывается степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, специалистами медиаотрасли, определяется цель и задачи диссертационной работы, предмет и объекты исследования, методологическая, теоретическая и информационная база, а также новизна полученных результатов исследования, научно-практическая значимость диссертационной работы, апробация результатов исследования и структура работы.

Первая глава «Экономические основы функционирования регионального медиарынка» посвящена вопросам развития рынка конкуренции в медиаиндустрии, с учетом ее особенностей и значительного влияния данного сектора на развитие экономики в целом.

Изучение вопросов возникновения и трансформации экономических отношений в медиасреде, носившей до начала перехода к рыночной экономике некоммерческий, политизированный характер, позволяет понять природу и исторические этапы становления российской медиаиндустрии, а также обозначить предпосылки к дальнейшему развитию регионального медиарынка.

Переход к рыночной экономике позволил заметно ослабить государственную монополию на средства массовой информации и обеспечить приток в медиаотрасль частного капитала. Так, согласно данным Национальной ассоциации телевещателей, в 1999 году в России действовало 100 государственных (из них 88 в регионах) и 150 негосударственных телекомпаний. На сегодняшний день, по независимым оценкам специалистов¹, только в регионах насчитывается свыше 1000 телекомпаний. В свою очередь, бурное технологическое и информационное развитие медиасреды привело к появлению множества новых медиаресурсов. При этом значительно повышается важность вопросов обеспечения конкурентоспособности медиапредприятий, а вопросы экономического функционирования СМИ выходят на приоритетные позиции.

¹ АНО «Интерьюс-Россия». Атлас телевидения и радио, база данных теле- и радиокompаний России.

Структура регионального медиарынка зависит от множества факторов, таких как: количество присутствующих на рынке производителей и потребителей, особенности и различия предлагаемых услуг и продуктов, препятствия для вхождения на рынок новых конкурентов и т.д. При анализе рыночных структур СМИ можно выделить несколько основных типов конкуренции. Совершенная конкуренция наиболее характерна для Интернет контента, частично относится к фильмам, книгам, характеризуется тем, что экономические силы действуют на рынке свободно и входных барьеров практически нет. К монополистическому типу конкуренции можно отнести печатную продукцию, журналы и коммерческое радио FM-диапазона. Телевизионный медиабизнес является наиболее ярким представителем олигополии. Среди монополистов рынка медиа можно отметить такие структуры как кабельные сети, являющиеся территориальными монополиями, и федеральные телевизионные ресурсы с точки зрения широкого охвата и продажи рекламных возможностей на всей территории России. Таким образом, уровень конкуренции отличается в отдельных медиасегментах, что связано с технологическими особенностями тех или иных медиа, их доступностью, воспроизводимостью и способностью к тиражированию, массовостью охвата широких слоев потребителей.

Кроме конкуренции внутри сегментов медиаиндустрии, существует конкуренция и между отдельно взятыми сегментами СМИ. В данном случае конкурентные отношения возникают на уровне ресурсов пользователей и потребителей. Предметом конкуренции при этом выступают свободное время пользователя и бюджет рекламодателя. И в том, и в другом случае причиной конкуренции служит ограниченность имеющихся ресурсов, следствием чего и является острая конкурентная борьба между компаниями не только в рамках одного медиасегмента, но и с «непрямыми» конкурентами-заменителями.

Поэтому вопросы конкуренции необходимо изучать в различных аспектах – как с точки зрения частичного замещения на рынке информационного содержания, так и замещения на рынке рекламных ресурсов в рамках отдельных территорий. Ключевой особенностью экономических отношений на рынке средств массовых коммуникаций является трехсторонняя схема взаимодействия его участников: медиаккомпания заинтересована в увеличении объемов рекламных бюджетов, рекламодателя интересует эффективность медиаканала, предоставляемого компанией, а отношение к каналу аудитории определяет его эффективность или рейтинг, в повышении которого заинтересована медиаккомпания.

В условиях возрастающей конкуренции и высокого сходства качества, предлагаемых медиапродуктов и услуг, среди прочих показателей эффективности деятельности медиаккомпаний и их конкурентоспособности можно выделить существующее отношение потребителей к самой компании, представляемой компанией торговой марке или медиабренду. Отличительной особенностью медиаиндустрии является то, что медиабренды не похожи на потребительские бренды. Кроме прочих характеристик, им присущи такие особенности как: изменчивость, эмоциональность, интенсивность,

непрерывность, пассивность потребления, а также неотъемлемая социальная функция. Формирование медиабрендов требует наличия целого комплекса составляющих: информационное медианаполнение, структура продвижения наполнения и управления брендом, позволяющая сфокусировать медиабренд на определенный сегмент целевой аудитории. Потребительское отношение к медиабренду можно измерить и в качестве финансового актива, кроме того, сильный бренд обеспечивает дополнительную экономическую устойчивость компании в условиях рыночных отношений.

Глобализация телевизионной индустрии, происходящая в настоящий момент, является частью общих тенденций в большинстве бизнесов. Влияние глобализации проявляется и на локальных медиарынках, которые также являются участниками глобального медиaprостранства и пользуются глобальным медиаконтентом. Причем данное влияние проявляется в конкуренции локальных региональных и общефедеральных медиаресурсов, наполнением которых все чаще становятся отдельно взятые форматы и проекты, реализуемые на единой культурно-идеологической основе в различных странах мира. Важность вопросов глобализации подтверждается и экономическими составляющими, определяющими как условия развития общества в целом, так и взаимодействие участников медиaprостранства на самых различных уровнях и территориях, проявляющееся и в структуре медиарынков и в соответствующих механизмах функционирования медиакомпаний.

В ходе анализа сложившейся ситуации на региональном медиарынке были выявлены ключевые процессы и, связанные с ними актуальные для отрасли проблемы, свидетельствующие о том, что дальнейшее развитие региональных медиакомпаний требует изменения самого подхода к управлению предприятиями. Изменение структуры медиапредприятий позволит обеспечить динамичное развитие компании, взаимодополняемость различных бизнес направлений, повысить эффективность и прозрачность взаимоотношений между различными уровнями управления, изменить маркетинговую позицию компании за счет ориентированности на потребности аудитории и клиентов, а также повысить инвестиционную привлекательность медиабизнеса.

Опираясь на статистический анализ и оценки состояния медиаотрасли различными специалистами², были выявлены следующие тенденции развития рынка средств массовых коммуникаций:

- усиление роли крупных медиакомпаний;
- интеграция производственно-хозяйственной деятельности в виде создания групп компаний и медиаобъединений;
- рост общего объема рекламного рынка, который к 2005г. превысил 4 млрд. долл., и увеличение стоимости размещения рекламы на основных медианосителях;

² Материалы «Ассоциации Коммуникационных Агентств России», «Индустрия Рекламы», «Среда», «РоссБизнесКонсалтинг», 2003-2005гг. и др.

- перераспределение спроса на отдельные рекламные носители и медиаканалы (в период с 2003 по 2005гг. объем рекламы на телевидении увеличился на 6% за счет снижения на 4% в прессе и на 2% в наружной рекламе);

- смещение спроса на рекламные ресурсы в сторону регионов, на которые приходится лишь 20% общего объема рекламного рынка России.

В свою очередь, данные факторы приведут к значительному усилению конкуренции в медиасреде на уровне рекламных ресурсов медиапредприятий, а информационно-технологическое развитие отрасли будет способствовать обострению конкурентной борьбы за потребительскую аудиторию.

Во второй главе «Принципы организации и факторы повышения конкурентоспособности региональных медиакомпаний» исследованы вопросы планирования и стратегического развития региональных медиакомпаний, а также сформулированы подходы, направленные на совершенствование их деятельности и повышение конкурентоспособности с учетом ряда взаимосвязанных факторов.

В первую очередь данные вопросы касаются единой системы менеджмента, маркетинга и финансов. Для большинства региональных медиакомпаний, успешно миновавших стадию начального становления, процесс управления финансами занимает приоритетное значение. Требуется создание финансовой службы, в структуре которой выделяются четыре основных направления: финансовое планирование и анализ, финансовый контроль, служба денежных средств и краткосрочных инвестиций, служба бухгалтерского учета. Финансовое планирование приобретает все большую роль в решении общих стратегических задач, в том числе в процессе формирования бюджета медиакомпаний, который фактически трансформирует имеющие обобщенный характер элементы корпоративной стратегии в количественные показатели рынков и ресурсов и точность прогнозирования которого может составлять 85-90%.

С точки зрения маркетинга как одной из ключевых составляющих деятельности конкурентоспособной медиакомпания необходимо внести ряд корректив в устаревшую модель функционирования. В частности, необходимо осуществить переход от «производственной» модели построения бизнеса в сторону маркетинга и продаж, что позволит ориентироваться на требования современного рынка и обеспечить повышение рентабельности ключевых направлений деятельности медиакомпаний. При этом необходимо создание инфраструктуры, направленной как на продвижение компании и медиаресурсов в конкурентной среде, так и ориентированной на различные сегменты потребителей.

Новая модель медиакомпания, ориентированная на структуру рынка, позволит максимизировать долю на медиарынке, замкнуть на себя все финансовые ресурсы рекламодателя, используя для этого наиболее рентабельные направления деятельности, имеющие устойчивые тенденции к росту. В первую очередь, это телевидение и новые цифровые медиасредства, доля которых на сегодняшний день все еще не столь существенна, но имеет

большой потенциал для роста с учетом динамики развития рекламного рынка, прирост которого по итогам 2004г. составил 20-25%³, табл.1.

Таблица 1.

Соотношение объемов рекламы размещаемой в СМИ в целом по России.

Основные виды рекламы	Объем (2000г.)	Объем (2005г.)
Печатные СМИ	31%	25%
Телевидение	45%	54%
Радио	9%	4%
Наружная реклама	15%	17%

Важную роль в этом играет внутренний менеджмент и внутрикорпоративные связи, обеспечивающие эффективное взаимодействие различных служб и подразделений внутри компании, направленное на оптимизацию финансовых потоков и повышение роли внешних связей в цепочке взаимоотношений с партнерами, клиентами, внешними компаниями и т.д. Дивизиональное построение регионального медиапредприятия позволит более четко разделить функциональные бизнес-направления и проинтегрировать различные СМИ в рамках формирования эффективного механизма управления группой компаний.

Интеграция маркетинговых, финансовых и менеджмент направлений, в рамках компании или группы компаний, ориентированных на формирование и исполнение стратегических решений, позволяет оптимизировать деятельность компании и обеспечить наиболее высокие показатели медиабизнеса. Важную роль в процессе интеграции данных направлений играет единое управляющее подразделение, которое необходимо выделять в самостоятельную управляющую компанию, в основные задачи которой входит осуществление операционного и стратегического управления. При этом стратегии по уровням отдельных компаний выстраиваются с учетом общего стратегического планирования, осуществляемого во взаимосвязи с анализом и поставленными задачами на последующие периоды.

Повышение конкурентоспособности региональных медиапредприятий является многофакторным процессом, подлежащим стратегическому управлению, ориентированному на ряд важнейших принципов:

- принцип системности, в соответствии с которым поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом, каждый элемент влияет на нее во взаимодействии с другими элементами;
- принцип комплексной оценки факторов подразумевает, что каждый показатель системы характеризует влияние на исследуемый процесс какого-либо фактора или группы факторов;
- принцип функциональной направленности управления процессом повышения конкурентоспособности, предполагает использование показателей, характеризующих различные функции (планирование

³ По данным «Ассоциации Коммуникационных Агентств России».

организаций, учет и контроль, мотивирование и стимулирование, координацию и регулирование);

- принцип учета специфики производства характеризуется включением в систему показателей, характеризующих отраслевые особенности и их влияние на конкурентоспособность.

Исследуя подходы к комплексному анализу деятельности региональных медиапредприятий на рынке с учетом специфики медиаиндустрии, необходимо отметить, что не все методы анализа одинаково эффективны для исследования рынка СМИ. Однако при любом виде анализа необходимо уделить внимание тенденциям и изменениям в отрасли, которые могут повлиять на рыночные позиции компаний:

- уровень конкуренции и структура рынка в разрезе сильных и слабых «игроков»;
- возможность появления на рынке альтернативных медиаресурсов;
- порог вхождения на рынок новых конкурентов.

При использовании параметрического анализа исследование проводилось в контексте комплексной бизнес-диагностики с целью выявления положения предприятия на рынке и выработки эффективной конкурентной стратегии. Сравнительный анализ эффективности и финансового состояния на параметрической основе осуществляется путем сопоставления предприятия и конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности: основные конкуренты, основные сегменты рынка, характер конкуренции на определенном сегменте рынка, тенденции конкурентного положения предприятия на этих сегментах. Также необходимо проведение параметрического анализа в разрезе: уровня цен, обеспеченности материально-техническими ресурсами и кадрами, ценовой политики, политики в области приобретения медиаконтента, политики в области продаж рекламных ресурсов. На основе данного вида анализа конкурентного положения предприятия определяются: емкость рынка, на котором происходит конкуренция, слабые и сильные места предприятия и конкурентов в отношении потребителей.

Так как параметрический анализ фокусируется на факторах рыночной эффективности (конкурентных преимуществах) предприятия без учета текущего уровня финансовой устойчивости, данный вид анализа является в определенной степени односторонним и недостаточным, например, при оценке предприятия как потенциального объекта инвестиций. В свою очередь при оценке стоимости предприятия выделяют три основных подхода, используемые в международной и российской профессиональной практике: доходный, сравнительный, затратный. Различные подходы к определению стоимости не исключают друг друга, а являются взаимодополняющими.

Одним из критериев планирования долгосрочных вложений традиционно служит расчет периода окупаемости проекта, однако, данный метод при своей доступности позволяет лишь отразить целесообразность проекта с точки зрения рентабельности. Наиболее корректным, с точки зрения использования на практике, является принцип оценки медиапроектов, основанный на методе

дисконтированных потоков денежных средств, который является достаточно универсальным методом расчета рыночной стоимости предприятия.

В рамках детального анализа конкурентов и их нишевого распределения на рынке, возникает необходимость в разработке «карты позиционирования» в разрезе различных факторов конкуренции, например, в отношении роста и размера бизнеса, указывающих на динамику развития компаний конкурентов, объема продаж и сегментов рекламодателей (по бюджетам, сферам деятельности и т.д.).

С точки зрения углубленного изучения конкуренции в рамках отдельных медианправлений, важным вопросом является конкуренция медиабрендов, из чего вытекает необходимость анализа социальных и психографических ниш, занимаемых конкурентами.

Важной составляющей исследования компании является анализ факторов, влияющих на финансовые результаты. При этом, исходя из финансово-экономических целей, необходимо сформулировать стратегические задачи, проанализировать структуру, уровни и рычаги, влияющие на достижение требуемых финансовых показателей. Интерпретация задач, стоящих в единой взаимоувязанной финансово-маркетинговой цепочке, по уровням доходов и расходов, в соответствии с организационной структурой, позволяет выстроить «дерево решений» в рамках стратегий повышения конкурентоспособности предприятий и с его помощью обеспечить эффективные решения тактических и стратегических задач медиапредприятия.

Проведенный комплексный анализ показал наличие несоответствия между масштабом деятельности региональных медиапредприятий, получаемой ими прибылью и занимаемой ими долей рынка, связанного с рядом факторов:

- различия в территориальном охвате аудитории;
- наличие сильного локального бренда или поддержка компании за счет ресурсов сетевой компании;
- разная эффективность отделов продаж медиакомпаний;
- различия в маркетинговой и ценовой политике медиакомпаний;
- отличающаяся структура рекламных ресурсов и возможности интеграции услуг, удовлетворяющих потребностям рынка;
- ограниченность рекламных ресурсов;
- отсутствие корректных медиаисследований и их доступность для участников рынка.

Определено, что увеличение доли рынка медиакомпаний может осуществляться за счет применения маркетинго-ориентированного подхода в деятельности медиакомпаний, удовлетворения спроса на рекламные ресурсы в широком спектре предлагаемых услуг, а также создания разветвленной схемы привлечения рекламодателей. Для увеличения доли аудитории и усиления ее взаимосвязи с долей рынка необходимо улучшение качества медиаконтента, повышение эффективности средств промоушн, формирование более четко сфокусированных медиабрендов, ориентированных на определенный потребительский сегмент. Несоответствие доли рынка медиапредприятия и

получаемой прибылью, главным образом, определяется различной структурой распределения доходов сетевых каналов и региональных телекомпаний, а также структурой расходов на формирование медиаконтента, табл.2.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика различных моделей отношений региональных станций с сетевой компанией в разрезе основных экономических показателей

Организационная модель	Зависимость от сети	Валовой доход	Суммарные расходы	Финансовый результат
1. Ретрансляция с рекламными «врезками»	Высокая	Средний	Низкие	Высокий
2. Вещание местных программ в рамках сети	Средняя	Высокий	Средние	Средний
3. Собственное вещание	Отсутствует	Высокий	Высокие	Средний, низкий

Увеличение прибыли региональных медиапредприятий может осуществляться за счет использования методов стратегического планирования и бюджетирования деятельности, оптимизации расходов, вычленения общих функциональных подразделений и выделения непрофильных бизнес направлений.

При использовании типовых стратегий конкурентной борьбы нельзя рассматривать компанию в целом, так как согласно концепции «вертикальной производственной цепочки», реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации необходимо находить в последовательности действий, которые совершает компания, чтобы доставить потребителям продукт, обладающий определенной ценностью. Вопрос дифференциации в отношении медиакомпаний, ориентированных на производство сходного информационного содержания, состоит в формировании дополнительных, индивидуальных характеристик не столько самого медиапродукта, сколько медиакомпания, его поставляющего. Важную роль в этом процессе приобретают вопросы позиционирования и инструменты промоушн. В отличие от стратегии минимизации издержек и дифференциации, нацеленных на достижение целей в масштабах целой отрасли, стратегия полной концентрации строится вокруг обслуживания определенного клиента. При этом медиакомпания, избирающая стратегию концентрации, конкурирует только в узком сегменте рынка.

Обозначенное в работе направление использования маркетинго-ориентированного подхода в построении организационно-экономической структуры конкурентоспособного регионального медиапредприятия приведет, с одной стороны, к качественному изменению схемы взаимодействия с потребителем, с другой стороны, позволит обеспечить рост количественных показателей продаж рекламных возможностей, благодаря созданию разветвленной схемы привлечения рекламодателей. При этом медиабренд выступает в качестве добавленной стоимости и, следовательно, для решения экономических задач основной упор в деятельности компании необходимо сделать именно на повышении имиджа и формирование устойчивого бренда

медиакомпаний, следствием чего послужит повышение рейтинговых характеристик медиаканала, определяющих его коммерческую привлекательность со стороны рекламодателя.

Среди перспективных шагов по удержанию позиций региональных медиакомпаний, можно отметить частичный отказ от медианаполнения общей направленности, предназначенного для широкой аудитории, и создание отдельных нишевых медианосителей узкой направленности, например, в контексте телевидения, перспективным направлением является создание нишевых телеканалов с использованием цифровых технологий. Нишевые медианосители ориентированы на более узкий сегмент аудитории и, как правило, позволяют занять более четко сфокусированную рыночную позицию по сравнению с конкурентами, следовательно, имеют более высокий рейтинг в своей нише или категории.

Одним из наиболее эффективных путей развития региональных медиакомпаний представляется создание многофункциональных медиахолдингов, которое приведет к повышению доходов компаний за счет расширения сферы деятельности и освоения смежных областей. Перспективным направлением является создание конкурентоспособных медиаобъединений и холдингов в определенном нишевом сегменте – информационные технологии, развлечения, потребительские товары, услуги и т.д. Данный подход позволит наиболее эффективно задействовать потенциальные ресурсы и имеющиеся возможности компаний, объединенных по нишевому принципу, и при этом оставаться в заданном сегменте аудитории, с возможностью его последующего расширения и повышения лояльности потребителей. В рамках холдингов могут существовать несколько самостоятельных структур позиционирующих себя различным образом и нацеленных на различные сегменты потребителей.

Другой формой перспективного развития и укрупнения медиабизнеса являются региональные сети. В основе создания региональных сетей, как правило, лежат различные финансовые и политические интересы. С точки зрения маркетинга, привлекательными являются возможность использования более широких региональных медиаресурсов и возрастающий спрос со стороны крупных федеральных рекламодателей на продвижение в отдельно взятых крупных региональных центрах. В данном случае региональная сеть позволяет оптимизировать рекламные бюджеты, при более высоком, с точки зрения эффективности, охвате экономически развитых регионов и, следовательно, приобретает дополнительные конкурентные преимущества на рынке региональных рекламных ресурсов.

Глава третья «Специфика конкурентной среды регионального медиапредприятия» посвящена исследованию регионального рекламного рынка, в значительной степени определяющего экономику медиапредприятий, анализу конкурентной среды и определению стратегий развития региональных медиакомпаний на основе разработанной комплексной методики повышения их конкурентоспособности.

Реклама является главным источником финансирования СМИ и важнейшим условием их рентабельности. Кроме того, рекламная индустрия сегодня аккумулирует значительные средства и имеет постоянную тенденцию к росту, в связи с чем вопросы формирования и развития регионального рекламного рынка являются крайне актуальными.

Однако, прогнозы относительно динамики становления и развития региональных рынков оправдываются далеко не полностью. Так, например, их формирование связано и с целым рядом проблем, возникающих в самых разных направлениях, образующих рекламную отрасль. Часть вопросов лежит в плоскости экономического развития регионов, другие вопросы напрямую касаются отношений между рекламодателями и рекламными производителями внутри рекламного рынка.

В ходе исследования⁴ отношения участников регионального рекламного рынка к вопросам, связанным с эффективностью рекламы в средствах массовых коммуникаций, были выявлены следующие особенности:

- эффективность собственных рекламных мероприятий лишь треть респондентов (31%) оценивают "высоко";
- среди услуг, которыми пользуются региональные рекламодатели, преобладает производство рекламной продукции (42%);
- весьма низким спросом у рекламодателей пользуются маркетинговые исследования и консалтинг, планирование и разработка рекламных кампаний, медиа-планирование.

Подобная картина значительно отличается от распределения спроса на рекламные услуги на федеральном уровне, где значительно больший упор делается на разработку маркетинговых коммуникаций и осуществление исследований потребительских рынков⁵.

Можно сделать вывод, что на региональных рынках рекламодатели все еще достаточно формально подходят к вопросу рекламных коммуникаций с потребителями. Главным образом, они сосредоточены именно на осуществлении массового воздействия на аудиторию, а не на коммуникацию с потребителем, используя широкий комплекс маркетинговых мероприятий, и поэтому рекламные расходы не окупаются в должной степени, а выделяемые бюджеты не соответствуют требуемому уровню. Другим фактором, сдерживающим развитие регионального рекламного рынка, можно считать относительно невысокий уровень экономического развития большинства регионов и масштабов локального бизнеса. Интересным фактом является то, что участники рекламного рынка, оценивая эффективность различных медиаканалов, не выделяют значительных преимуществ тех или иных медианосителей, хотя телевидение по-прежнему занимает лидирующие позиции в доле рекламных бюджетов, табл. 1.

По результатам исследования можно отметить высокую корреляцию оценки рекламной эффективности телевизионных медиаресурсов с данными

⁴ Семинар "Особенности региональной рекламы в сфере массовых коммуникаций", Торгово-промышленная палата РТ, Казань, 2004.

⁵ «Индустрия рекламы», 2003-2004гг.

лидирующих позиций в рейтингах общероссийских телеканалов и сетей. В то же время имеются значительные расхождения в оценке респондентами местных телеканалов. В частности, телеканалы, отмеченные как высокоэффективные, в действительности характеризуются значительно более низкими показателями распределения доли аудитории, основанными на данных мониторинга по г.Казани⁶. Анализируя данное явление, можно сделать вывод, что завышение потребителем оценки эффективности медиаресурсов обусловлено тем, что даже при изменении качественных характеристик медиаканала, сильные бренды могут обеспечивать медиакомпаниям дополнительные конкурентные преимущества.

Выявлено, что уровень конкуренции на локальном медиарынке г.Казани значительно более высокий, чем в масштабе Республики Татарстан, что в значительной степени определяет и высокий уровень вхождения новых медиакомпаний на данный рынок. Исходя из этого, можно сделать вывод о целесообразности продвижения медиаресурсов на республиканском уровне, где имеется возможность значительно увеличить долю рынка, табл.3. В то же время необходимо учитывать значительно меньший объем рекламного рынка, приходящегося на регионы республики, и, исходя из этого, предпринимать шаги по продвижению медиаканалов и за пределы Республики Татарстан, что потребует существенных инвестиционных вливаний при формировании новых потребительских рынков.

Таблица 3.

Рынок телерадиорекламы Республики Татарстан⁷

Показатели	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.
Объем рынка, млн. долл.	11,1	20,3	23,8	27,7	33,4
Емкость рынка, млн. долл.	11	20	35	73	98

В целом можно отметить, что рост доли рынка у отдельно взятых компаний происходит значительно медленнее, чем рост самого рынка, следствием чего является жесткая конкурентная борьба за аудиторию, и большая потребность СМИ в инвестициях, связанная с высоким порогом вхождения в динамично развивающийся региональный медиарынок.

На основе комплексного анализа регионального рынка Республики Татарстан, динамики его развития, имеющихся у медиакомпаний ресурсов и потенциалов, поставленных правительством задач по развитию телекоммуникационной сферы РТ⁸, наиболее перспективным стратегическим направлением можно считать формирование медиаобъединения широкой направленности в рамках республики и создание нишевой телевизионной трансрегиональной сети за ее пределами. Основным преимуществом данного подхода является возможность использования достаточно высокого уровня

⁶ По данным медиаисследований, проводимых компаниями TNS Gallup Media и Comcon Media, 2003-2004гг.

⁷ Аналитические данные отдела маркетинга и рекламы компании «Новый Век», 2004г.; По данным исследовательской компании GfK-Rus, источник - www.e-tatar.ru, декабрь 2004г.

⁸ Указ Президента Республики Татарстан от 16 октября 2000 г. N УП-781 "О развитии сетей телеприема в Республике Татарстан".

экономического развития и финансового благополучия РТ, характеризующего высокий потребительский рейтинг среди товаропроизводителей, заинтересованных в продвижении своей продукции в регионах.

Отталкиваясь от общей стратегии, можно выделить ряд стратегических задач по ключевым подразделениям и направлениям деятельности медиаобъединения. В первую очередь это качественное развитие рекламно-маркетингового направления, ориентированного на привлечение рекламных ресурсов и расширение рекламного рынка на территории РТ, близлежащих регионов (Нижегородская область, Самарская область, Удмуртия, Башкортостан, Чувашия, Мари Эл, Свердловская область) и Москвы. В направлении регионального развития стратегическими вопросами являются техническое обеспечение распространения эфирного и кабельного вещания в выше указанных регионах, налаживание отношений и формирование партнерских связей с медиакомпаниями, представляющими интерес, как с точки зрения технического обеспечения, так и с точки зрения формирования единого медиаконтента. В сфере производственной деятельности и формирования медианаполнения также необходима трансформация существующего формата медиаканалов с учетом разно-национальных интересов территорий, на которые планируется распространение телевизионного вещания.

Позиционирование группы компаний как единого холдинга не является необходимым и зависит от конкретной стратегии медиаобъединения. Кроме того, самостоятельные бренды по отдельным направлениям, например, таким как рекламное или маркетинговое агентства, являются более предпочтительными при выстраивании отношений с клиентами, так как они должны быть максимально отстроены от группы. Однако на практике отношения дочерних компаний и медиаобъединений являются весьма прозрачными, и решить вопрос отстройки только средствами позиционирования не представляется возможным. Поэтому необходимо в рамках деятельности отдельно стоящих компаний предлагать рекламодателям широкий спектр услуг, включающий, в том числе, и коммуникацию с внешними по отношению к медиаобъединению партнерскими, а иногда и конкурентными организациями. Таким образом, решение экономических и юридических вопросов формирования медиаобъединений, призванных упорядочить внутренние связи и защитить интересы акционеров, необходимо выстраивать с учетом маркетинговой стратегии, ориентированной как на особенности медиаотрасли в целом, так и на специфику локального рынка.

Эффективное решение отмеченных стратегических задач потребует трансформации существующей управленческой структуры медиакомпания путем вычленения отдельных направлений и придания им роли самостоятельных бизнес единиц. Причем, если в отношении медианарправлений допускается интеграция на уровне функциональных подразделений группы медиакомпаний с целью оптимизации расходов по их функционированию, то в отношении рекламной группы целесообразно обеспечить независимость с точки зрения позиционирования, финансовой и управленческой

самостоятельности. Вычленение согласно принципу диверсификации ряда специализированных агентств и производственных структур в рамках рекламной группы позволит сформировать самостоятельные, устойчивые бизнес единицы и более эффективно работать на республиканском рынке рекламных ресурсов.

В целом создание регионального медиаобъединения приведет к повышению конкурентоспособности входящих в него медиакомпаний, позволит увеличить долю аудитории, максимально удовлетворить потребности рынка и обеспечить рост экономических показателей.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационной работы.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Усанов А.И. Медиабренд как основной показатель конкурентоспособности на рынке медиакомпаний. В кн.: "Экономические и правовые проблемы в условиях становления инновационной экономики России. Материалы научно-практической конференции". – Казань: Изд-во Казан.гос.ун-та, 2004, 0,3 п.л.
2. Усанов А.И. Формирование экономической структуры медиакомпаний в современных условиях телевизионного регионального рынка. В сб.: "Институциональное регулирование трудовых отношений в транзитивной экономике: Материалы научно-практической конференции". – Казань: Изд-во Казан.гос.ун-та, 2004, 0,3 п.л.
3. Усанов А.И. Специфика и перспективы развития экономических отношений в рыночной структуре средств массовых коммуникаций. В сб.: "Совершенствование преподавания в высшей школе: Материалы научно-методической конференции". – Казань: Изд-во Казан.гос.ун-та, 2004, 0,3 п.л.
4. Усанов А.И. Вопросы и проблемы взаимодействия участников рекламного регионального рынка. В сб.: "Проблемы экономики" № 1(1) – Москва: Изд-во "Компания Спутник +", 2004, 0,4 п.л.
5. Усанов А.И. Перспективы развития регионального медиабизнеса. В сб.: "Проблемы экономики" № 1(1) – Москва: Изд-во "Компания Спутник +", 0,3 п.л.
6. Усанов А.И. Актуальность вопросов медиаиндустрии в экономическом развитии России. В сб.: "Актуальные проблемы современной экономики России. Международная научно-практическая конференция". Казань: Изд-во НПК "РОСТ", 2005, 0,3 п.л.
7. Усанов А.И. Особенности конкурентных отношений в сфере телевизионных медиаресурсов. В сб.: "Актуальные проблемы современной экономики России. Международная научно-практическая конференция". Казань: Изд-во НПК "РОСТ", 2005, 0,4 п.л.