

**Секция  
«Менеджмент и маркетинг»**

### **Виды Интернет-рекламы в продвижении образовательных услуг ВУЗа**

Интернет создает уникальные возможности для использования традиционных и нетрадиционных методов маркетинговых коммуникаций и рекламы. Один из важных факторов, свидетельствующий о перспективности, и, по сути, неизбежности использования Интернет как средство маркетинг-коммуникаций, это динамика роста Интернет-аудитории. Так, по результатам исследований «Фонда общественного мнения», суточная аудитория Интернет-пользователей России в возрасте от 18 лет и старше составляет 64,4 млн.чел. Кроме того, Интернет – второй по востребованности источник информации для молодежи и третий – для населения в целом, причем в обеих категориях Интернет – на втором месте по степени доверия источнику информации после телевидения; 62% аудитории узнают информацию в сети, 25% доверяют ей больше всего.

Применение Интернет-технологий, также как и PR высшими учебными заведениями сегодня безусловно необходимо, поскольку помимо явных преимуществ, таких как постоянный рост Интернет-аудитории, оперативность, круглосуточная доступность, трекинг (возможность отслеживания посещений сайта), невысокая стоимость, интерактивность, Интернет как раз наиболее полно соответствует предпочтениям большей части целевой аудитории ВУЗа – школьников, абитуриентов. Кроме того, с каждым годом к Интернет обращаются все больше людей старшего возраста, потому сегодня Интернет можно по праву считать одним из основных СМИ.

Не используя возможности Интернет, опираясь лишь на традиционные методы коммуникаций, высшие учебные заведения рискуют при всех своих конкурентных преимуществах остаться в тени своих более современных конкурентов [1].

Основной метод продвижения услуг ВУЗа в Интернет, это, конечно же, реклама. Для оценки перспектив рекламы Интернет следует рассмотреть виды рекламы в Интернет, которыми можно воспользоваться при продвижении ВУЗа на рынке.

Контекстная реклама — это способ размещения рекламы в Интернет, в основе которого лежит принцип соответствия содержания рекламного объявления содержанию веб-страницы, на которой размещается данное объявление. Таким образом, контекстная реклама действует избирательно и отображается лишь тем пользователям Интернет, сфера интересов которых совпадает с тематикой рекламируемой услуги, а, следовательно, являются потенциальными клиентами. При традиционных способах рекламы коммерческое предложение рекламодателя демонстрируется всей аудитории данного рекламного носителя без учета сферы интересов каждого отдельного её представителя. Таким образом, рекламодатель вынужден оплачивать показ рекламы совсем незаинтересованным в ней людям. Напротив, контекстная реклама — возможность для рекламодателя показывать своё предложение наиболее заинтересованному сегменту целевой аудитории. За счет этого принципа достигается значительная экономия рекламного бюджета и высокая степень реакции на рекламу [2].

Следующий способ продвижения в сети образовательных услуг – поисковая оптимизация сайта (SEO), которая позволяет даже не самым известным вузам, получать до 90 % интернет-аудитории, интересующейся образовательными продуктами. Такой эффект достигается за счет адаптации текстовой информации сайта к алгоритмам ранжирования поисковых систем, и, как следствие, показ ссылок на продвигаемый сайт в самых первых результатах поисковой выдачи поисковых систем. Образовательные учреждения, применяющие для рекламы своих услуг этот метод, получают сильные конкурентные преимущества. Но сама технология SEO достаточно трудоемка и требует специальной подготовки собственных специалистов.

Преимуществом поисковой оптимизации перед контекстной рекламой является более длительный эффект и меньшие финансовые затраты. Но результат от SEO достигается не сразу, через 2-6 месяцев, и зависит от большого количества быстро изменяющихся факторов.

Маркетинг в социальных медиа (SMM) – еще один способ найти и привлечь внимание потенциальных потребителей образовательных услуг. SMM предполагает проведение рекламной кампании в социальных сетях и сетевых сообществах без посредничества каких-либо рекламных агентств или систем контекстной рекламы. Здесь рекламодатель не ждет, когда потенциальный клиент придет к нему на сайт, а сам находит его и напрямую сообщает ему коммерческое предложение. Такой метод позволяет охватить наибольшую часть целевой аудитории. [2]

Сегодня социальные сети очень популярны среди пользователей Интернет. Самые популярные в России «Одноклассники» (пользователи старшего возраста) и «В контакте» (школьники и студенты). В этих сетях каждый участник публикует данные о своем возрасте, месте проживания, обучения и работы. Существующие в подобных системах инструменты поиска позволяют по заданным критериям находить пользователей и отправлять им сообщения.

Таким образом, анализ способов Интернет рекламы показывает, что данный коммуникационный ресурс дает возможность решать как оперативные, так и стратегические задачи маркетинговой деятельности ВУЗа, а, потому, в силу своих перспектив, должен наиболее полно использоваться в рамках маркетинговой деятельности высших учебных заведений и органично включаться в их маркетинговую стратегию.

#### Литература

1. Маркетинг в образовании: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Профессиональное обучение (по отраслям)"; рец.: И.Д. Белоновская, Г.С. Голошумова, УМО по профессиональ. – М.: Академия, 2010. – 208 с.
2. <http://onlinereklama.biz/glavnaya.html>

А.Н. Карпухина, Н.А. Лисина, Е.А. Нечаева  
*Ивановский государственный химико-технологический университет*  
153000, г. Иваново, пр. Ф. Энгельса, 7  
E-mail: rector@isuct.ru

### **Заимствования механизмов и средств из иностранных реалий в русскую сферу «менеджмент»**

На современном этапе развития общества меняется восприятие мира, идет перестановка акцентов в развитии науки, техники, экономики, политики вследствие чего возникает переоценка ценностей. Для того чтобы быть успешным человеком в современном, сложном и неоднозначном мире необходимо искать себя одновременно в разных социальных областях и в различных видах деятельности. В настоящее время на рынке труда востребованы конкурентоспособные, коммуникативно-компетентные, предприимчивые, социально активные, умеющие принимать ответственные решения в ситуациях выбора, способные к сотрудничеству, толерантные, обладающие развитым чувством ответственности и творчески мыслящие специалисты. Современному обществу нужен разносторонне развитый, то есть успешный человек.

В последнее время имеет место быть тенденция роста предпринимательства. Менеджеры находятся в постоянных поисках уникальных, интересных, применимых на практике технологий и механизмов управления организацией. Постоянный контакт с зарубежными странами и развитое информационное поле позволят перенимать опыт разных стран. Данный анализ направлен на исследование наиболее популярных экономических и управленческих моделей, а также выявление области заимствования и причин обособления данных механизмов.

Объектом исследования стали известные инструменты менеджмента и их практическое применение.

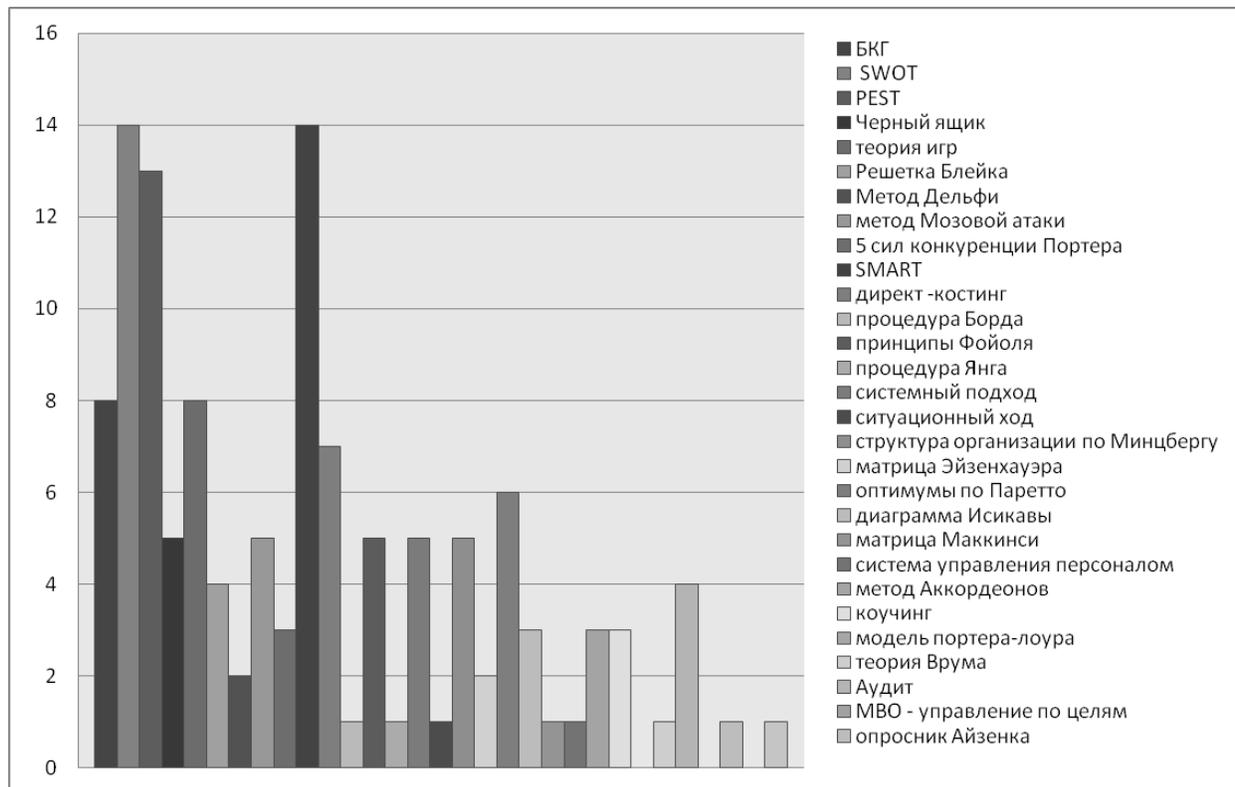
Используя статистические методы, были проанализированы 30 инструментов менеджмента, а также их практическое применение на 15 крупнейших предприятиях Ивановской области.

Анализ инструментов менеджмента проводился методом сплошной выборки, то есть просматривались все механизмы, содержащиеся в печатных источниках, электронных источниках предприятий и отбирались те модели, которые имеют принадлежность к менеджменту. Если провести дифференциацию по данной выборке, то получим диаграмму 1.

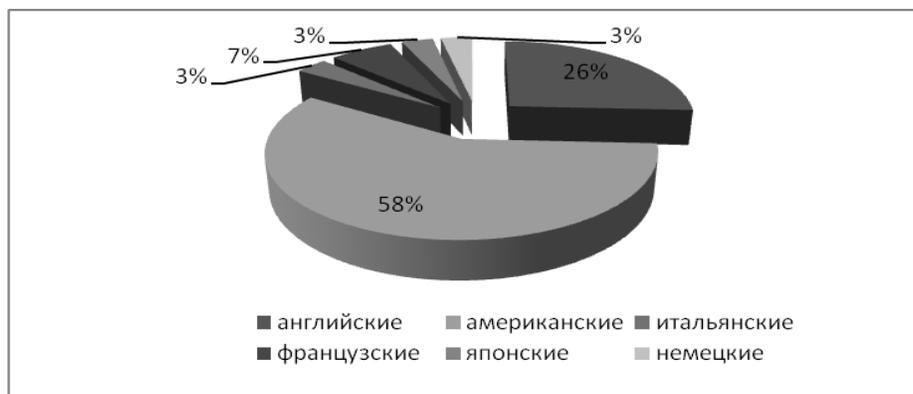
Естественно, надо иметь в виду, что такое количественное соотношение корректно только для данного материала. Если бы выборка была произведена из более объемного источника, то количественное соотношение могло быть иным.

Для того чтобы, выявить принадлежность заимствования механизмов и систем в сфере экономики проведена группировка зарубежных инструментов управления по национальным моделям менеджмента. Для выявления доли каждого вида заимствований, осуществлен статистический анализ, на основе которого рассчитаны относительные показатели структуры, позволяющие сделать вывод о причинах заимствования, сохранения и развития анализируемых механизмов и методик предметной области менеджмент в российской практике на современных производственных предприятиях.

Из рис. 2 и диаграммы 1 видно, что наиболее популярными механизмами менеджмента являются SWOT, PEST и SMART анализы (14, 13, 14 шт. соответственно). Данные модели американского происхождения. То, что именно эти инструменты являются наиболее востребованными у предприятий России, а в частности Ивановской области, не удивительно, так как у истоков возникновения менеджмента как науки стояли именно американские и английские ученые (Тейлор, Форд, Гант и т.д.), на что указывают проанализированные источники истории научного менеджмента. Именно с запада Россия переняла не только саму систему научного менеджмента, но и большинство механизмов и инструментов управления. Современные организации уже не могут обойтись без SWOT и PEST анализов.



**Рис. 1. Структура инструментов менеджмента**



**Рис. 2. Структура заимствования механизмов и моделей менеджмента**

Предприятия при помощи данных инструментов могут оценить сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности. Кроме того, анализ позволяет оценить воздействие внешних факторов на предприятие. SMART – используемая в менеджменте и проектном управлении, система для определения целей и постановки задач. Ни одна организация не может обойтись без цели. Самое важное при целеполагании – постановка достижимой, четкой, реалистичной, ограниченной во времени и измеримой цели. Именно при помощи системы SMART менеджеры предприятия способны сформировать задачи, подходящие под требования. Не удивительно, что рассматриваемые модели оказались популярными среди российских предпринимателей, поскольку в условиях современных рыночных условиях нельзя обходиться без анализа, соотношения и оценки своего предприятия по отношению ко всем объектам, воздействующим на него. Успешные и прак-

тикующие организации не могут действовать без системы целеполагания. Следует отметить, что такие необходимые в управлении модели не зря пришли в Россию именно из Америки. Успешная, известнейшая во всем мире компания Ford Motor Company, созданная Генри Фордом, работала и работает на основе вышеизложенных механизмов. Опыт таких организаций полезен в управлении отечественных предприятий, но с учетом национальных особенностей.

Следующими по популярности среди ивановских организаций являются инструменты БКГ и теория игр. Данные механизмы так же имеют американское происхождение, но получили не столь широкую применимость из-за сложности ведения и интерпретации. Известная матрица Бостонской консультативной группы подходит для предприятий с широким ассортиментом, поэтому она нашла свое применение на предприятиях, которые имеют более 10 ассортиментных линий («Риат», ОАО «Кранэкс», ОАО «Автокран», ОАО «Шуйские ситцы», «Химпром», ООО «Продвагон», ОАО «Красная заря», ЗАО «Вергуза»). Теория игр является полезным инструментом на предприятии, но сложна для применения, если нет отдельно сформированного аналитического отдела организации.

Директ-костинг так же применим на предприятиях (7 из 15 предприятий). Система директ-костинг, как методика калькулирования расходов производства на предприятии впервые была описана Д. Гаррисоном и использовалась на английских предприятиях. Директ-костинг удобен и для российских предприятий. При помощи данного механизма упрощается система учета расходов производства. Не удивительно, что российские менеджеры переняли английскую модель, ведь еще с древних времен существовала экономическая связь между Англией и Россией, а в современных условиях происходит постоянный обмен опытом и знаниями.

Практическое применение находят и оптимумы по Паретто (6 предприятий из 15). Заимствования из итальянской экономической культуры связаны с тем, что Италия была одной из первых стран в Европе, где стали складываться капиталистические отношения. Уже в XIV веке там существовала торговая буржуазия, располагавшая значительными денежными средствами. В период развития капитализма в Англии, представители высших слоев английского общества проявляли огромный интерес к Италии. Многочисленные посещения англичанами итальянских городов, непосредственное знакомство с итальянской культурой оказали большое влияние на распространение этой культуры в Англии, что сопровождалось пополнением целым рядом механизмов, заимствованных из итальянского менеджмента, в особенности связанных с торговлей, финансовыми операциями и ведением бухгалтерского учета.

Сейчас можно наблюдать столь резкий динамический и интенсивный рост заимствованных механизмов. Этому процессу способствует наличие контакта с зарубежными предприятиями, необходимость обозначения субъектов, объектов и процессов управленческой деятельности, которые перенимаются вместе с заимствованием новых явлений, понятий, так как в российском менеджменте данных механизмов нет.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что заимствование механизмов, инструментов и моделей растет. Российские предприятия все чаще используют на практике системы зарубежных организаций. Это связано со стиранием межкультурных границ, увеличением контактов, постоянным совершенствованием собственных инструментов. Наиболее популярными являются американские и английские механизмы. Это обусловлено тем, что основы менеджмента заложили американские и английские ученые (Форд, Тейлор, Гант и др.) и все реалии менеджмента были переняты российской действительностью из англоязычных стран. Но все же российские предприятия не перенимают их в чистом виде, а адаптируют под свою сферу деятельности и учитывают национальные особенности.

### **Использование модели М. Портера для оценки конкурентоспособности предприятия (на примере ОАО «23 металлообрабатывающий завод»)**

ОАО «23 металлообрабатывающий завод» («23 МОЗ») производит и реализует отопительные газовые котлы бытового и промышленного назначения, водогрейные установки и тепловые передвижные пункты, а также др. виды продукции. В связи с ростом индивидуального строительства и переходом на автономное отопление квартир в многоквартирных домах увеличился спрос на бытовые газовые котлы, что и обусловило актуальность изучения конкурентных позиций предприятия по данному виду продукции. С целью установления благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться данное предприятие на рынке бытовых котлов г. Таганрога, был проведен анализ конкурентных сил, действующих на компанию по модели М. Портера.

Оценка уровня интенсивности конкуренции проведена на основе информации, собранной в ОАО «23 МОЗ» в ходе анкетирования и опроса руководителей высшего и среднего звена. Каждый из введенных значимых факторов по каждой из пяти сил конкуренции оценивался экспертами в балльной шкале (диапазон оценок – от 1 до 4 баллов): «1» балл – отсутствие признака или его проявления как фактора; «2» балла – слабое проявление данного фактора; «3» балла – умеренное проявление данного фактора; «4» балла – значительное проявление данного фактора.

Средневзвешенная оценка уровня конкурентоспособности каждой силы определена по формуле [1]:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j \times \beta_{ij})}{16},$$

где  $i$  – 1, 2, ...,  $n$  – количество экспертов;

$j$  – 1, 2, ...,  $m$  – количество оцениваемых качеств;

$\alpha_j$  – весомость  $j$ -го качества;

$\beta_{ij}$  – оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го качества по четырехбалльной системе;

16 – максимально возможное количество баллов.

Первая сила модели М. Портера – соперничество существующих в отрасли компаний. Средневзвешенная оценка уровня внутриотраслевой конкуренции оценена в 0,74 балла. Основными причинами увеличения потребности в бытовых газовых котлах являются увеличение индивидуальных малоэтажных зданий, а также домов многоэтажных, в которых предпочтение отдается индивидуальному отоплению. Это говорит о привлекательности рынка бытовых котлов для конкурентов. Кроме данного предприятия, бытовые котлы аналогичного класса реализуют фирмы ООО «Лемакс», ООО «ЭнергоСервис», ООО «Звезда-Стрела», ООО «Финист ТД», ООО «Виват+» и др. Перечисленные фирмы можно считать основными конкурентами ОАО «23 МОЗ». Лидером на рынке бытовых котлов г. Таганрога является ООО «Лемакс» (40%), которое обладает собственной производственной базой и имеет в своем активе современный завод по производству бытовых отопительных газовых котлов марки «Лемакс». ОАО «23 МОЗ» занимает около 4% рынка. На соперничество существующих в отрасли компаний оказывает влияние такой фактор, как разнообразие сопутствующих услуг – фирмы-конкуренты предлагают такие сопутствующие услуги, как доставка и сервисное обслуживание. Например, одним из ключевых факторов успеха ООО «Лемакс» является мощная сеть сервисных центров по гарантийному и послегарантийному обслуживанию в России и СНГ, а также проведение обучения и сертификации специалистов на местах с целью получе-

ния потребителями незамедлительной квалифицированной помощи и профессиональной консультации. Второй фактор – продуктовая дифференциация сбытовых фирм. Данный показатель отражает многовариантность основной продукции сбытовых фирм и позволяет сделать вывод о борьбе продавцов за отдельные сектора рынка и об интенсивном соперничестве на рынке. Конкурирующие фирмы предлагают помимо напольных бытовых котлов также настенные газовые котлы. В целом, у ОАО «23 МОЗ» количество модификаций не выше, чем у конкурентов. Следовательно, в целом уровень внутриотраслевой конкуренции в настоящее время высок из-за высокой степени насыщенности и концентрации рынка, высокой организованности его участников.

Вторая сила модели М. Портера – угроза появления новых конкурентов на рынке. Средневзвешенная оценка уровня давления со стороны потенциальных конкурентов составляет 0,42 балла. На появление новых конкурентов на рынке оказывают влияние следующие факторы:

1) продуктовая дифференциация потребителей, которая проявляется в привязанности потребителей к уже имеющимся торговым маркам. Для ОАО «23 МОЗ» влияние данного фактора существенно;

2) барьеры входа на рынок, включая потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта, репутации на рынке достаточно высоки, поэтому в первую очередь необходимость вложение значительных инвестиций и изучение рынка;

3) легкость доступа к поставщикам (производителям) бытовых котлов. В настоящее время потенциальные конкуренты имеют свободный доступ к поставщикам (производителям) в силу нарабатываемых связей. Давление со стороны потенциальных участников рынка в настоящее время не сильно ощущается.

Средневзвешенная оценка угрозы появления товаров-субститутов (третья сила модели М. Портера) оценена в 0,34 балла.

Четвертая сила модели М. Портера – способность поставщика (производителя) диктовать свои условия, – оказалась равной 0,73 балла. Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, значит, и прибыль. В данный период концентрация и организованность поставщиков на рынке бытовых котлов в целом высокая. Кроме того, весомым фактором является значимость для поставщиков объемов закупок со стороны оптовых фирм, поскольку поставщики не желают предоставлять скидки фирмам с малыми объемами закупок.

Предприятие выпускает большой ассортимент продукции, однако имеет только двух поставщиков. Следовательно, отказ от поставки или несвоевременная поставка со стороны одного или другого поставщика приведет к весьма серьезным последствиям деятельности предприятия, поэтому угрозы со стороны поставщиков носят значительный характер.

Пятая сила модели М. Портера – способность покупателей диктовать свои условия. Средневзвешенная оценка данного фактора оценена в 0,59 балла. Сейчас предприятие не испытывает сложностей со сбытом продукции. Однако нельзя недооценивать угрозу давления со стороны покупателей, которая состоит в постоянно растущей требовательности с их стороны. Это касается таких показателей качества продукции, как расход газа, теплоэффективность, цена и др. К тому же изменяется структура спроса: по одним позициям он снижается, а по другим растет.

Интегральный балл влияния пяти конкурентных сил составил 2,82. Из полученных результатов следует, что на рынке бытовых газовых котлов угроза появления товаров-субститутов имеет минимальное проявление в сравнении с четырьмя другими силами конкуренции. Следующей по значимости является угроза появления потенциальных конкурентов. Максимальное давление рынок бытовых газовых котлов испытывает со стороны внутриотраслевой конкуренции и поставщиков. Угроза со стороны покупателей в настоящее время несколько ниже, чем со стороны внутриотраслевой конкуренции и поставщиков.

Таким образом, анализ конкурентных сил, действующих на ОАО «23 МОЗ» по модели М. Портера, показал, что минимальной внешней угрозой является появления на рынке бытовых газовых котлов товаров-субститутов, а максимальное давление рынок этих товаров испытывает со стороны внутриотраслевой конкуренции и поставщиков. Бытовые газовые котлы, производимые и

реализуемые данным предприятием, являются конкурентоспособными в сравнении с аналогичными котлами, реализуемыми ООО «Лемакс», ООО «Звезда-Стрела» и ООО «Финист ТД».

#### Литература

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

### **Социальная отчетность предприятий как информационная база социального аудита**

В последние три десятилетия в России наблюдается объективно возрастающий интерес к социально-экономической ответственности бизнеса. Это связано, с одной стороны, с заинтересованностью бизнеса найти общий язык с властными структурами и обществом в целом, с другой стороны, власть поддерживает эту деятельность в надежде решить часть острейших социальных проблем общества за счет предпринимателей. Информация о степени социальной активности компании важна как для инвесторов и аналитиков, так и для партнеров и общественности.

В связи с этим в последнее десятилетие прошлого века развивается социальный аудит. Под ним понимается «инструмент системы социальной ответственности бизнеса, направленный на достижение социального консенсуса с обществом и социальными партнерами, на защиту прав трудящихся и регулирование социоэкономических отношений через механизмы системы социального партнерства» [3].

Основной причиной внедрения социального аудита на предприятиях является повышение бизнес-показателей, так как исследуются не социальные аспекты, а социально-экономические последствия принятых управленческих решений и связанной с ними долгосрочной политикой организации. Также социальный аудит необходим тем организациям, которые хотят соответствовать требованиям социально ориентированных инвесторов (пенсионных и инвестиционных фондов), которые применяют собственные методики оценки социальной ответственности предприятий.

Для повышения эффективности проведения социального аудита необходимо стандартизировать социально-направленную (нефинансовую) отчетность предприятий. Такую отчетность следует рассматривать как прогрессивную форму корпоративного менеджмента и культуры, как важнейший инструмент капитализации и развития деловой репутации фирмы.

В настоящее время в нашей стране выпуск отчетности по социальной ответственности бизнеса является добровольно инициативным, поэтому компании самостоятельно выбирают показатели и форму. В отчетности российских предприятий центральное место занимают вопросы благотворительности и спонсорства, социальной и экологической политики, а также программы регионального развития. Недостаточно внимания уделено анализу социально-трудовых отношений, уровню развития человеческого капитала.

Зарубежные компании используют следующие стандарты оформления социальных отчетов [1]:

- руководства по составлению отчетности в области устойчивого развития бизнеса (GRI Guidelines). Оно предназначено для добровольного применения компаниями в целях составления отчетности об экологических, социальных и экономических вопросах их деятельности. Предполагает участие международных предпринимателей, аудита, сообщества инвесторов, представителей экологических, правозащитных, исследовательских и профсоюзных организаций;

- система AA1000 (AA1000 Assurance Framework). Она представляет собой набор инструментов, методических разработок и стандартов верификации, направленных на усиление социальной ответственности бизнеса, а также улучшение качества оценки, аудита и отчетности в данной области. Предприятия, использующие этот стандарт, берут на себя следующие обязательства:

- 1) выявлять и исследовать показатели социальной, экологической и экономической стороны их деятельности, а также мнение об этом воздействии заинтересованных сторон;
- 2) учитывать запросы и потребности контрагентов и соответствующим образом реагировать на них при формировании своей политики и практической деятельности;
- 3) предоставлять заинтересованным сторонам отчет о своих решениях в социальной сфере, действиях и их последствиях;

- международный стандарт подтверждения достоверности 3000 (IASE 3000). Его целью является установление базовых принципов и основных процедур, а также предоставление рекомендаций для профессиональных аудиторов в отношении выполнения проектов по подтверждению достоверности нефинансовой отчетности.

В связи с этим необходимо выделить основные этапы процесса формирования социальной отчетности, используемой в международных стандартах финансовой отчетности и адаптированной к российской действительности.

1) определение обязательств и управленческих процедур по проведению социальной отчетности деятельности компании, аудиту данного процесса.

2) определение и пересмотр ценностей. Формируются или пересматриваются существующие цели и ценности, которыми необходимо руководствоваться в своей деятельности.

3) актуализация направлений социальной деятельности. Компания определяет круг актуальных вопросов, связанных с социальными аспектами ее деятельности.

4) определение рамок процесса. Конкретизируются географическая зона охвата, участвующие подразделения компании, темы для обсуждения.

5) установление социальных индикаторов. Определяется степень соответствия практической деятельности ее целям, нормам и ожиданиям в обществе.

6) сбор информации о своей деятельности, ее анализ, постановка целей и разработка плана совершенствования своей деятельности.

7) внедрение социальной отчетности. Разрабатываются и внедряются процедуры, необходимые для реализации программы социальной отчетности и выполнения поставленных задач.

Процесс внедрения отчетности социально ответственного бизнеса должен сопровождаться адаптацией предлагаемых показателей к российской действительности.

Из предложенных показателей результативности деятельности предприятия [2] акцент необходимо сделать на ответственность за качество производимой продукции.

При оценке использования экологических показателей корпоративной социальной ответственности следует уделить внимание управлению воздействием предприятия на биоресурсы, использование программ восстановления площадей в месте нахождения предприятия.

Учет социальных показателей в области охраны здоровья работников, кадровой политики в социальной отчетности должны раскрываться действующие правила уведомления об увольнении сотрудника; удельный вес работников, охваченных программами оздоровления, профилактики профессиональных заболеваний; сведения о сотрудничестве с профсоюзами.

Вопросы взаимодействия с общественностью - самые используемые показатели из группы корпоративной социальной ответственности, но национальные предприятия раскрывают только акции благотворительности, не вскрывая свое отношение к коррупции, фактам финансирования политических партий и лоббированию своих интересов.

Кроме специализированных отчетов проведение социального аудита может базироваться на вспомогательных источниках информации, которые могут быть классифицированы следующим образом:

- информация, исходящая непосредственно от компании (газеты и радио предприятия, информация на упаковке товара, презентации социальных программ компании, информация на сайтах в Интернете;

- информация от сторонних субъектов (СМИ, отзывы крупных специалистов, отчеты и аналитика независимых сторонних организаций, информация от природоохранных и благотворительных организаций);

- информация, полученная в результате взаимодействия с компанией (партнеры по бизнесу, поставщики и покупатели, органы власти, жители города).

Таким образом, для современного этапа развития национального бизнеса изменение долгосрочной экономической политики должно основываться на необходимости внедрения принципов корпоративной социальной ответственности, применения многоаспектных показателей для их

оценки. При этом немаловажная роль должна отводиться развитию и совершенствованию инструментов контроля этих показателей, одним из которых и является социальный аудит.

#### Литература

1. Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. – 112 с.
2. Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности» Комитет Ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности. – М., 2006.
3. Осипова Т.В. Социальный аудит как инструмент системы социального партнерства // Креативная экономика. 2009, № 9 (33). – с. 48-51. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2432/>

### **Социологическое исследование мнения потребителей о качестве метрологической услуги в области электро- и радиоизмерений**

Современная производственная, научная, образовательная и др. сферы деятельности человека становятся более наукоемкими и чувствительными к качеству метрологического обслуживания, поэтому проблема обеспечения гарантированного качества метрологической услуги и разнообразия ее видов является актуальной.

Для изучения мнения потребителей метрологической услуги об ее качестве было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие 7 организаций – НКБ ЦОС ЮФУ, НОЦ СТП ЮФУ, НИИ МВС ЮФУ, ОКБ «РИТМ» ЮФУ, ОПБ ЮФУ, НКБ «МИУС» ЮФУ, ОАО «325 АРЗ». Опрос респондентов проводился с 15 по 22 мая 2013г. по анкете, в которой предлагалось оценить отдельные показатели услуги и спектр наиболее востребованных ее видов для ЦКП «Метрология» и ее основного конкурента – ФБУ «ТЦСМ. Результаты опроса были обработаны по общепринятым методикам [1].

Наиболее востребованными видами метрологической услуги являются для ЦКП «Метрология» поверка – 53,8 %; консультационные услуги по подбору средств измерений – 23,1%, аттестация испытательного оборудования – 15,4%; экспертиза технической документации – 7,7%. В ФБУ «ТЦСМ» метрологическая услуга представлена поверкой – 31,0 %, экспертизой – 31,0 %, аттестацией – 7,0 % и калибровкой 31,0%. Основные видами деятельности потребителей метрологических услуг являются научная и производственная, причем доля научной деятельности превышает долю производственной в обоих случаях: для ЦКП «Метрология» ЮФУ доля научной деятельности составляет 54,0%, а производственной – 46,0 %, а для ФБУ «ТЦСМ» соответственно 62,5 % и 37,5 % . Продолжительность периода работы с ЦКП «Метрология» пользователей услуг составила: от 1 года до 5 лет – 14 %; от 5 лет до 10 лет – 57 %; более 10 лет – 29 % . Все клиенты ФБУ «ТЦСМ» работают с данной организацией более 10 лет. Согласно данным опроса, одной из наиболее востребованных услуг является поверка и калибровка электро- и радиооборудования, т.к. все без исключения потребители ею пользуются. При этом качество этой поверки в целом для ЦКП «Метрология» на 5 баллов оценило 57 % опрошенных, а на 4 балла – 43 % .

Качество поверки электро- и радиооборудования в ФБУ «ТЦСМ» на 5 баллов оценило 10,0 % респондентов, на 4 балла – 50,0%, на 3 балла – 40,0%, на 2 балла – 10%. Следовательно, качество данного вида услуги выше у ЦКП «Метрология».

Услугой метрологической экспертизы ЦКП «Метрология» пользуется только 1 организация ОКБ «РИТМ» (13,3%), которая выставила оценку в 5 баллов. К аттестации испытательного оборудования прибегали 2 организации (28,6%), оценка 4 балла получила 50%, оценка 5 баллов – 50%. Консультационными услугами по подбору средств измерений пользуются 3 организации (43,0%), при этом оценка 5 баллов получила 33,3% голосов, а оценка 4 балла – 66,7%. Такие услуги, как аттестация учебных лабораторий, аттестация методик измерений, разработка внутренних нормативных документов, в настоящее время пока еще не востребованы.

Важным показателем качества предоставляемой услуги является ее продолжительность. Так, продолжительность поверки в ЦКП «Метрология» получила оценки 5 баллов (71,5%) и 4 балла (28,5%), метрологическая экспертиза – 5 баллов (100%), аттестация испытательного оборудования – 5 баллов (50,0%) и 4 балла (50,0%), консультационные услуги по подбору средств измерений – 5 баллов (33,3%) и 4 балла (66,7%). А в ФБУ «ТЦСМ» эта характеристика получила оценки 5 баллов (10,0%), 4 балла (30,0%), 3 балла (20,0%), 2 балла (30,0%), 1 балл (10,0%).

Удовлетворенность уровнем обслуживания изучалась по следующим показателям: 1) удобство подъезда к зданию в ЦКП "Метрология" получило оценки – 3 балла (28,6%), 4 балла (28,6%), 5

баллов (42,8%); ФБУ «ТЦСМ» – удобство подъезда к зданию – 4 балла (60,0%), 5 баллов (40,0%); 2) удобство заноса приборов в здание в ЦКП "Метрология" получило оценки – 2 балла (42,8%), 3 балла (28,6%), 3 балла (14,2%), 5 баллов (14,2%); в ФБУ «ТЦСМ» – 3 балла (10,0%), 4 балла (50,0%), 5 баллов (40,0%); 3) быстрота оформления заказа в ЦКП "Метрология" – 4 балла (57,1%), 5 баллов (42,9%); в ФБУ «ТЦСМ» – 2 балла (20,0%), 3 балла (30,0%), 4 балла (10,0%), 5 баллов (40,0%); 4) возможность получения информации о готовности заказа в ЦКП "Метрология" – 4 балла (42,9%), 5 баллов (57,1%); в ФБУ «ТЦСМ» – 2 балла (20,0%), 3 балла (30,0%), 4 балла (10,0%), 5 баллов (40,0%); 5) быстрота получения готового заказа в ЦКП "Метрология" – 4 балла (14,3%), 5 баллов (85,7%); в ФБУ «ТЦСМ» – 1 балл (10,0%), 2 балла (30,0%), 3 балла (30,0%), 4 балла (20,0%), 5 баллов (10,0%); 6) доброжелательное отношение к клиенту в ЦКП "Метрология" – 4 балла (28,6%), 5 баллов (71,4%); в ФБУ «ТЦСМ» – 1 балл (10,0%), 2 балла (40,0%), 3 балла (20,0%), 4 балла (20,0%), 5 баллов (10,0%).

Удовлетворённость стоимостью оказываемых услуг зависела от вида услуги. Так, соответствие стоимости поверки качеству ее проведения получило оценки в ЦКП "Метрология": 4 балла (42,9%), 5 баллов (57,1%); в ФБУ «ТЦСМ» – 2 балла (40,0%), 3 балла (50,0%), 4 балла (10,0%). В ЦКП "Метрология" соответствие стоимости других видов услуги качеству их проведения составило: для метрологической экспертизы – 4 балла (100,0%); для аттестации испытательного оборудования – 4 балла (50,0%), 5 баллов (50,0%), а для консультационных услуг по подбору средств измерений – 5 баллов (100,0%).

Для сравнения качества метрологической услуги, предоставляемой данной организацией и ее конкурентом – ФБУ «ТЦСМ», был рассчитан комплексный показатель качества  $K$  как средневзвешенное арифметическое [2]:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i$$

где  $w_i$  – весовой коэффициент характеристики услуги;

$x_i$  – средний балл оценки характеристики услуги, вычисленный по результатам анкетирования.

В качестве экспертов были приглашены: зам. директора ЦКП «Метрология», главный метролог ЮФУ, ведущий специалист по метрологии ЮФУ, советник по общим вопросам НИР ТТИ ЮФУ. Экспертами были определены следующие весовые коэффициенты отдельных характеристик услуги: качество поверки (0,3), продолжительность (0,1), удобство подъезда к зданию (0,05), удобство заноса приборов в здание (0,05), быстрота оформления заказа (0,1), возможность получения информации о готовности заказа (0,025), быстрота получения готового заказа (0,075), стоимость (0,3). Комплексные показатели качества поверки составили: для ЦКП «Метрология»  $K=4,5$ , а для ФБУ «ТЦСМ»  $K=3,34$ . Следовательно, по данному показателю качество поверки в ЦКП «Метрология» выше, чем в ФБУ «ТЦСМ» на 35,2 %.

Таким образом, качество метрологической услуги в целом характеризуется качеством самой процедуры измерений, ее продолжительностью, уровнем обслуживания (удобство подъезда к зданию, удобство заноса приборов в здание, быстрота оформление заказа, возможность получение информации о готовности заказа, быстрота получение готового заказа, доброжелательное отношение к клиенту), стоимостью. Комплексный показатель качества метрологической услуги равны для ЦКП «Метрология» выше, чем у основного конкурента, что свидетельствует о хорошей организации процедуры оказания услуги и высокой квалификации сотрудников и создает предпосылки для дальнейшего развития деятельности в сфере электро- и радиоизмерений.

#### Литература

1. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальной реальности. – М.: «Добросвет», 2003. – 596 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. – М.: Высшая школа, 2003. – 334 с.

Ю.Д. Мякишев  
*Муромский институт Владимирского государственного университета*  
*602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23*  
*E-mail: econom\_mened@mail.ru*

### **Повышение эффективности управления предприятием**

Эффективное управление современным предприятием представляет собой непростую задачу, в которой необходимо учитывать, достаточно много факторов.

Управление современным предприятием представляет собой сложный процесс, включающий выбор и реализацию определенных текущих управленческих решений и решение стратегических задач, позволяющих обеспечить устойчивое финансовое и социально-экономическое развитие. Обоснованность принимаемых решений в значительной степени определяются эффективностью используемых при обработке информации методов экономического анализа. Совершенствование технологий аналитической обработки экономической информации является одним из ключевых элементов повышения эффективности всей технологии управления.

Внедрение системы эффективного управления производством позволит повысить эффективность планирования и учёта, и, как следствие, повысит эффективность использования производственных мощностей, даст возможность оптимизации складских запасов.

Автоматизация задач планирования производства позволит снизить трудоёмкость разработки планов производства по выпуску готовой продукции на год (в 2-3 раза) и планов производства цехов на месяц (в 2-3 раза).

Создание единой системы производственного учёта даст возможность получения полной и достоверной информации о ходе производства, выполнении заказов, фактических затратах в любой момент времени.

Автоматизация задач получения сводной аналитической отчётности по производству - это быстрое получение необходимых отчётных документов о ходе производства (в среднем 0,2-0,5 дня), выполнении плановых заданий, фактической выработке производственных рабочих, фактических затратах; расчёт плановых и фактических себестоимостей продукции в разрезе заказов и партий заказов с учётом параллельного использования нескольких методик расчёта, по состоянию на любой момент времени.

Переход на использование передовых информационных технологий и методов управления производством повышает привлекательность предприятия для квалифицированных специалистов.

Использование информационных систем позволяет предприятию обеспечить высокую эффективность принятия решений, интегрировать информационные процессы, совершенствовать организацию документооборота предприятия, устранить дублирование функций, повысить эффективность работы в целом, снизить расходы на информационное сопровождение функционирования предприятия. Достигнув целей от внедрения системы автоматизированного управления производством и получив рассчитанный эффект от оптимизации процессов и управления, предприятие сможет более чем на 20% улучшить свои показатели финансовой устойчивости и производственного планирования, в 2-3 раза повысить производительность труда, что значительно повысит его конкурентоспособность.

Расчеты показывают, что ожидаемый эффект от внедрения системы автоматизированного управления производством может достигнуть 20% за счет снижения операционных и управленческих затрат производственных служб, уровня складских запасов, затрат в незавершённом производстве, потерь от ошибок планирования и управления производством.

### **Особенности управления конкурентоспособностью рекламного агентства**

Выбор данной темы обусловлен той актуальностью, которую приобрела рекламная деятельность на российском социально-экономическом пространстве. В связи с этим рынок рекламных услуг притягивает к себе большое количество ресурсов (в том числе, денежные, производственные, человеческие и др.). Инвестиционная активность в этой сфере способствует возникновению множества специализированных организаций, которые могут удовлетворить запросы потребителей рекламы – это рекламные агентства. Деятельность рекламных агентств связана с ситуацией во внутренней среде, т.к. они тесно взаимодействуют с внешним окружением. Каждое рекламное агентство, как и любая организация, имеет свой жизненный цикл, конкурентные преимущества, сильные и слабые стороны, особенности системы управления, структуризацию и т.д. Как и на любом другом рынке, на рынке рекламных услуг действует жесткая конкуренция. Поэтому каждое рекламное агентство должно разрабатывать конкурентные стратегии для привлечения новых и удержания прежних клиентов (рекламодателей). Чтобы занимать стабильное и выигрышное положение по сравнению со своими конкурентами на рынке рекламных услуг организация должна совершенствовать ассортимент своих услуг, повышать квалификацию персонала и т.п.; то есть выстраивать конкурентную стратегию. В связи с этим в данной работе анализируются факторы внутренней и внешней среды, которые определяют успешную деятельность рекламного агентства.

Для анализа влияния внешних факторов на деятельность рекламных агентств традиционно используются методики PEST-анализа и SWOT – анализа. В результате их применения выстраивается область возможностей развития организации и определяются зоны потенциальных для деятельности фирмы угроз. В частности на современном этапе развития отечественной экономики самыми вероятными факторы внешней среды, которые могут влиять на российский рынок рекламных услуг, можно считать такие как, лояльность клиентов к определенному рекламному агентству, влияние «сарафанного радио» на имидж компании, скорость развития технологий в рекламной индустрии, ценовая политика поставщиков материалов, цены на бумагу, пленку и другие рекламные материалы. Однако, когда речь идет о важности влияния внешних факторов, значение последствий влияния на деятельность рекламного агентства, то на первый план выходят: лояльность клиентов к определенному рекламному агентству, появление новых видов рекламных услуг, автоматизация рабочего места, увеличение объема выпуска продукции, затраты на инновации, скорость развития технологий в рекламной индустрии, затраты на инновации.

Конкурентоспособность современных организаций, действующих в сфере рекламы, непрерывно развивается и укрепляется на российском рынке. Поэтому в условиях современного рекламного рынка, любая компания не только получает новые конкурентные преимущества, но и подвергается дополнительным угрозам со стороны внешней и внутренней среды. Общий обзор методик оценки конкурентоспособности и стратегического анализа внешней и внутренней среды рекламного агентства позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность – это способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей. Совершенствование стратегии рекламного агентства предполагает определение основных долгосрочных целей и задач компании, что позволяет выработать направление действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. В целом, для получения более адекватной картины влияния внешней среды на деятельность фирмы помимо SWOT-анализа и PEST-анализа необходимо использовать методики SNW-анализ, анализ ключевых факторов успеха (КФУ), матрицу GE/McKinsey и метод «5 сил М.Портера». Их совокупное применение позволяет определить конкурентный потенциал организации и разработать меры повышения её конкурентоспособности.

### **Кадровая политика предприятия: проблемы и направления совершенствования**

Своевременное и грамотное решение проблем кадрового обеспечения предприятий и организаций является важным условием их эффективной деятельности, поэтому изучение проблем привлечения квалифицированных кадров и создание условий для повышения их квалификации представляет практический интерес.

ОАО «НИИЧАСПРОМ» занимается разработкой и внедрением высокотехнологичных систем комплексной часофикации самых разнообразных объектов, поэтому администрации предприятия необходимо постоянно обеспечивать и поддерживать высокий уровень квалификации и образования сотрудников. Анализ кадрового состава предприятия за последние четыре года показывает, что общая численность персонала не претерпела существенных изменений, а небольшое сокращение штатов произошло за счет рабочих при сохранении числа административных работников и специалистов. Однако в 2012 г., по сравнению с 2011 г., произошло сокращение численности рабочего персонала со средним и средним специальным образованием на 23% (6 чел.) из-за уменьшения объемов работ. При этом численность категории работников старше 50 лет возросла с 60% в 2010 г. до 73% на 01.04.2013 г., в то время как численность работников 40-50 лет снизилась с 29% в 2010 г. до 12% в 2013 г. Это связано с переходом работников из категории 40-50 лет в категорию свыше 50 лет. «Старение» персонала на данном предприятии происходит потому, что руководство старается сохранить наиболее опытные, высококвалифицированные кадры, владеющие спецификой производства, которые не требуют длительного обучения и показывают высокий уровень производительности труда. Однако в непроизводственных отделах ощущается недостаток в молодых кадрах.

Изучение распределения работников по количеству лет стажа по специальности показывает, что соотношение долей специалистов в зависимости от стажа работы по специальности с 2010 г. по 01.04.2013 г. меняется незначительно: сотрудники со стажем на данном предприятии до 5 лет составляют в среднем 11-12%, со стажем 5-10 лет – 36-38%, со стажем 10-20 лет – 16-17%, со стажем свыше 20 лет – 12-15%. Следовательно, на предприятии поддерживается определенный уровень работников с большим стажем по специальности, что способствует передаче опыта молодым специалистам, а изменения происходят за счет выхода части работников на пенсию.

Для анализа движения кадров были рассчитаны коэффициенты интенсивности оборота по приему, по выбытию и текучести. Оказалось, что коэффициент интенсивности оборота по приему работников за период с 2011–2012 гг. вырос с 0,04 до 0,08, что является позитивным фактором, т.к. взамен вышедших работников пенсионного возраста были приняты молодые специалисты. На 1 апреля 2013 г. этот показатель несколько ниже, поскольку год только начался и не все вакансии еще заполнены. В 2011 г. произошло сокращение штатов, и по сравнению с 2012 г. наблюдалось снижение коэффициента по выбытию с 0,1 до 0,08. По состоянию на 1 апреля 2013 г. данный коэффициент равен нулю, что также является позитивным фактором. Коэффициент текучести кадров стабилен (0,07) и имеет тенденцию к уменьшению. Это говорит о том, что коллектив организации сформировался определенным образом и вакантные должности стараются заполнить по возможности молодыми специалистами, что в свою очередь должно помочь развитию компании.

В ОАО «НИИЧАСПРОМ» существует отработанная система привлечения работников, в основном, со смежных производств и с аналогичными должностями. Следует отметить, что на предприятии нет четко отработанной системы карьерного роста и формирования кадрового резерва организации, но присутствует четкий контроль эффективности и качества работы сотрудников. Главными критериями оценки качества работы являются: выполнение поставленных задач; выпол-

нение плановых показателей; количество отработанных человеко-дней; коэффициент затратно-сти рабочего времени на выполнение конкретного вида работ и др. В настоящее время аттестация сотрудников не проводится, также уделяется мало внимания повышению квалификации сотрудников. За рассматриваемый период на курсы по специальности был направлен только один сотрудник.

Для изучения мнения работников ОАО «НИИЧАСПРОМ» о реализации формирования системы кадрового обеспечения с 20 по 26 мая 2013 г. было проведено социологическое исследование, в котором приняло участие 26 респондентов (34% от общего персонала) из всех категорий работников. Анкета включала вопросы шкальные, табличные, закрытые и вопросы в полужакрытой форме. В шкальных вопросах была использована 5-балльная шкала оценок: 1 балл – неудовлетворительно; 2 балла – слабо; 3 балла – средне; 4 балла – достаточно; 5 баллов – полно. Оказалось, что использованием своего опыта и способностей полностью удовлетворено 26,9% опрошенных (5 баллов), 38,5% – в достаточной степени (4 балла), 19,2% – в средней степени (3 балла), 7,7% – в слабой степени (2 балла) и 7,7% совсем не удовлетворено. Следовательно, большинство респондентов (84,6%), выставив оценки от 3 до 5 баллов, испытывает удовлетворение от того, как реализуются их способности и опыт. Возможность повышения профессиональной квалификации 11,5% сотрудников оценили в 5 баллов, 30,8% – в 4 балла, 30,8% – в 3 балла, 7,7% – в 2 балла и 19,2% – в 1 балл. Такой результат обусловлен тем, что в некоторых подразделениях практически не проводятся мероприятия по повышению квалификации, а о наличии таковых в других подразделениях сотрудники не осведомлены.

Система подбора персонала получила следующие оценки: 5 баллов не поставил ни один из анкетированных, 4 балла выставили 34,6%, 3 балла – 46,2%, 2 балла и 1 балл – 15,4% и 3,8% соответственно (рис.1). Следовательно, по мнению респондентов, система подбора кадров в ОАО «НИИЧАСПРОМ» недостаточно эффективна и не вызывает удовлетворения у сотрудников. Среди используемых процедур работы с кадрами на предприятии наиболее известными являются подбор персонала (96,2%), контроль персонала (69,2%), внутриорганизационные перемещения (65,4%), тогда как мотивация персонала, по мнению опрошенных, используется не так часто (42,3%). При этом большинство респондентов хотели бы оставить прежними подбор и контроль персонала (88,5% ответов), но изменить переподготовку и повышение квалификации (88,5% ответов), мотивацию персонала (69,2% ответов) и оптимизировать систему оплаты труда (65,4% ответов). Также наблюдается заинтересованность сотрудников в разработке программ обучения персонала (50,0% ответов) и в организации зачисления в состав резерва для продвижения (65,2%).

Таким образом, в качестве направлений совершенствования кадровой политики предприятия ОАО «НИИЧАСПРОМ» можно рекомендовать следующие виды деятельности: 1) совершенствование системы аттестации персонала; 2) разработка и реализация программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

### **Повышение конкурентоспособности предприятия через формирование имиджа**

В современных условиях хозяйствования каждое предприятие должно обязательно заботиться о формировании положительного имиджа в глазах общественности. К представителям общественности относят потенциальных клиентов, население региона, в котором функционирует предприятие, партнеров, собственный персонал.

Имидж, т.е. целенаправленно сформированный образ предприятия, наделяющий его индивидуальными чертами и придающий определенную значимость для окружающих, обеспечивает серьезные конкурентные преимущества на рынке, инвестиционную привлекательность. Основой имиджа являются надежность, порядочность, адаптивность, социальная ответственность.

Имидж предприятия зависит от многих аспектов его деятельности: качества товаров и услуг, работы руководства и подразделений, сплоченности коллектива, утвердившихся на предприятии норм, стандартов, принципов, отношения работников к своему предприятию.

В структуре имиджа можно выделить две составляющие - внешнюю и внутреннюю.

Внешняя составляющая определяет степень восприятия фирмы обществом. Она зависит от качества товаров и услуг, впечатления, производимого на клиентов, связей предприятия со средствами массовой информации, акционерами и инвесторами.

Внутренняя составляющая труднее поддается формированию, но является более важной для репутации предприятия. Она определяется отношением работников к своему предприятию, существующей системой взаимоотношений, поощрения, продвижения и кадрового роста на предприятии.

Формирование имиджа – это продуманный, хорошо организованный процесс, в котором задействованы все работники предприятия. Но имидж мало создать – его необходимо развивать и сохранять. Нельзя жертвовать положительным имиджем ради краткосрочных прибыли и успехов.

Информационное общество формирует новые критерии положительного имиджа, к которым можно отнести высокое качество продукции и ее экологичность, внедрение инновационных технологий, эргономичность производства, высокий уровень развития человеческого потенциала.

Преуспевающие компании считают своим главным оружием в конкурентной борьбе развитие человеческих ресурсов и основные капиталовложения направляют на развитие «человеческих технологий».

Свои слабые стороны многие руководители объясняют воздействием внешних и внутренних факторов, таких как нестабильность экономической ситуации в стране, недостатки в производственном процессе, отсутствие оборотных средств, недостаточно высокий уровень качества продукции, устаревшее оборудование, слабая работа службы маркетинга и сосредотачивают свое внимание на этих направлениях. Однако за каждой из этих проблем стоят люди, работники предприятия. Именно люди делают работу, подают идеи, ограничивают или увеличивают силу и слабость предприятия. Большой потенциал коллектива определяется наличием у работников творческого подхода к труду, сочетающего умение, инициативу и способность воплотить идею в дело.

Современное производство требует от работника развития в наибольшей степени инновационного потенциала, который определяется уровнем интеллекта, креативными и познавательными способностями, системой ценностей и мотивацией.

Целесообразно разрабатывать программу развития инновационного потенциала работников и органично включать ее в общую систему управления персоналом. Процесс развития должен стать составной частью всего, что делается на предприятии, образом мышления и, что еще важнее, образом поведения работников, побуждающим к творчеству, инициативе, поиску инновационных идей и их реализации.

К.Б. Сафонов  
Новомосковский институт  
Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева  
Тульская область, г. Новомосковск, ул. Дружбы, д. 8  
E-mail: k\_b\_s\_k\_b@list.ru

### **Реализация маркетинговой стратегии современного вуза**

В настоящий момент высшие учебные заведения действуют в условиях все ужесточающейся конкуренции. Каждому вузу приходится бороться за абитуриентов, обладающих высоким уровнем подготовки и способных стать успешными и эффективными студентами. При этом необходимо отметить, что «надежным залогом успешной деятельности образовательного учреждения в условиях рынка является использование маркетингового подхода в управлении своей деятельностью» [1, с. 107]. Следовательно, формирование и реализация маркетинговой стратегии может рассматриваться в качестве важнейшей составляющей деятельности современного вуза.

Маркетинговая стратегия высшего учебного заведения должна являться неотъемлемой частью системы его управления и стратегического развития. В данном разрезе весьма перспективным подходом является планомерная работа по формированию и продвижению имиджа университета или института в глазах целевой аудитории. Это всецело находится в русле необходимости реализации маркетинговой стратегии вуза, поскольку именно положительный имидж в большинстве случаев является фактором повышения привлекательности учебного заведения среди существующих и потенциальных потребителей образовательных услуг. Формирование и управление имиджем высшего учебного заведения должно осуществляться в строгом соответствии со стратегическими планами развития как отдельного учреждения образования, так и системы высшей школы в целом. Важно помнить, что «стратегическое планирование – это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством» [2, с. 100]. Следовательно, руководству вуза необходимо сосредоточиться на разработке и внедрению механизмов продвижения положительного имиджа учебного заведения в глазах целевой аудитории, а также уделять внимание тем факторам, которые оцениваются студентами и абитуриентами как положительные моменты деятельности учреждения.

Реализация маркетинговой стратегии высшего учебного заведения представляет собой многоэтапный процесс. Положительный имидж формируется длительное время, в течение которого необходимо осуществлять воздействие на составляющие его элементы. По завершении определенного этапа можно оценить результативность осуществляемого управленческого воздействия с целью корректировки и оптимизации. В маркетинговую стратегию в этом случае могут быть внесены изменения. Но ее сущность останется неизменной. Она должна заключаться в необходимости наиболее полного информирования потребителей образовательных услуг о тех возможностях, которые откроет для них обучение в данном высшем учебном заведении. Раскрытие информации происходит как путем предоставления официальных документов (лицензии, свидетельства об аккредитации, отчеты о самообследовании и т.д.), так и с использованием инновационных подходов, к числу которых относятся ознакомление целевой аудитории с результатами социологических и маркетинговых исследований, проведение акций, направленных на повышение лояльности студентов и абитуриентов. Интеграция маркетинговой стратегии в деятельность вуза представляет собой важный фактор развития учреждения образования. Лишь создавая положительный имидж в глазах общества, может рассчитывать на востребованность оказываемых услуг. А это, в свою очередь, является обязательным условием деятельности современного эффективного вуза.

#### Литература

1. Посохова Н.В. Маркетинг образовательных услуг // Общество: социология, психология, педагогика. 2011. № 3-4. – С. 107-110.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 216 с.

### **Корпоративная культура и ее роль в управлении человеческими ресурсами**

В развитии управленческой науки выделяются определенные этапы, каждый из которых характеризуется особым вниманием, уделяемым тому или иному аспекту деятельности организации. Последние десятилетия знаменуются повышением роли человеческого фактора в менеджменте. Следовательно, на передний план в деятельности руководителя организации выходит управление человеческими ресурсами, которое можно рассматривать как «стратегический и последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [1, с. 20]. Особенности современного уровня и существующими тенденциями развития экономики обусловлена необходимость коренного обновления системы организационно-управленческой деятельности. Ускорение социально-экономической активности, глобализация хозяйственных процессов, появление новых сфер деятельности человека – все эти факторы диктуют условия, к которым должны быть адаптированы устоявшиеся модели менеджмента. Однако, прежде всего, нужно переосмыслить особенности функционирования системы управления, выработать, а затем и внедрить в практику стратегию повышения ее эффективности.

В современных концепциях менеджмента отмечается важная роль корпоративной культуры. Данный феномен понимают как «набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [2, с. 32]. При этом процесс управления человеческими ресурсами неразрывно связан с усвоением ими ценностей корпоративной культуры. Поэтому можно отметить, что первоочередной задачей функционирования данной системы ценностей является ее участие в регулировании осуществляемых сотрудником действий. Каждый из нас имеет представления о моделях тех или иных действий, с которыми он может свериться при возникновении антиномичной ситуации. В большинстве случаев подобные модели основаны на общекультурных и этических нормах поведения, разделяемых обществом и принимаемых индивидом в соответствии с индивидуальной аксиологической парадигмой. Менеджеру по персоналу необходимо стремиться, чтобы работник в любой ситуации соизмерял свои действия с ценностями корпоративной культуры. Это должно явиться фактором предотвращения конфликтов во внутриорганизационной среде, а также устранения оппозиции «личное – общественное» при принятии решений членами коллектива.

Весьма важным аспектом в эффективном управлении человеческими ресурсами является адаптация сотрудников в пространстве корпоративной культуры. Менеджер должен построить деятельность организации таким образом, чтобы каждый трудился с максимальной отдачей. Это возможно лишь при условии полной интеграции персонала в организационную среду. Определенную роль здесь играет формирование корпоративной идентичности путем внедрения кодексов корпоративного поведения, оказывающих влияние на систему ценностей и норм конкретного сотрудника. Результатом данной деятельности должна стать всесторонняя адаптация персонала, его интеграция в систему организационных отношений. При этом, на наш взгляд, развитие системы управления человеческими ресурсами в контексте корпоративной культуры конкретной организации представляет собой наиболее перспективный подход, позволяющий учесть как интересы бизнеса, так и потребности и особенности всего коллектива и каждого из его представителей.

#### Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 322 с.

### **Проблемы удовлетворенности работой сотрудников городских предприятий различных форм собственности**

Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителями и коллегами, достаточное материальное вознаграждение; есть перспектива профессионального роста и многое другое.

Цель данной работы: разработка направлений совершенствования удовлетворенности работой сотрудников городских предприятий различной формы собственности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотрение понятия «удовлетворенность работой» и выявление его связи с результатами труда;
- анализ динамики факторов удовлетворенности работой сотрудников российских компаний на современном этапе развития общества;
- разработка мероприятий по повышению удовлетворенности работой сотрудников предприятий среднего города (на примере г. Таганрога).

В качестве объекта исследования выступает удовлетворенность работой сотрудников городских предприятий.

Предметом являются мероприятия по повышению удовлетворенности работой сотрудников городских предприятий различных форм собственности.

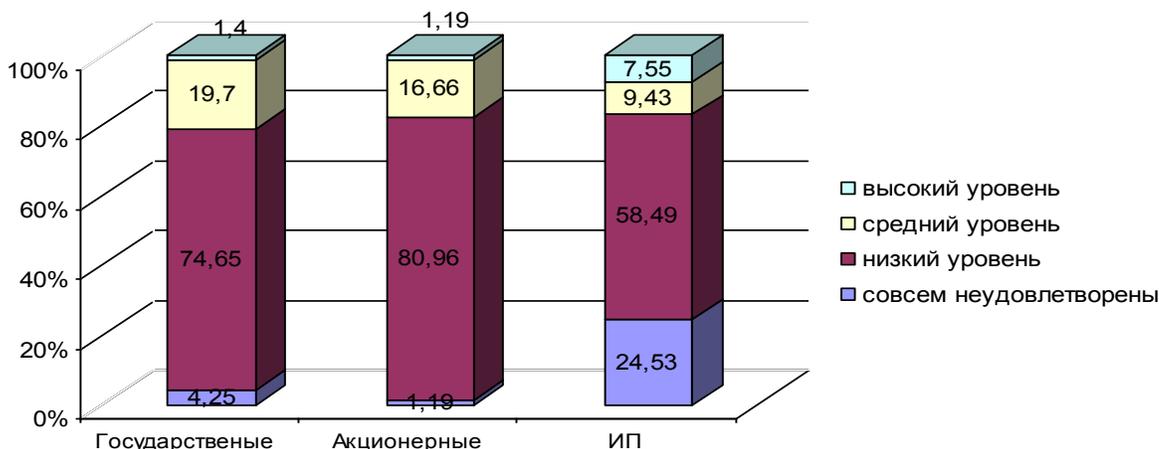
Проведенное исследование было основано на результатах опроса персонала организаций различных форм собственности г. Таганрога.

С этой целью был проведен опрос. Опрос проводился методом анкетирования. Выборка формировалась случайным образом. В опросе приняло участие 204 человека. Основным критерием выступала занятость работников на предприятиях г. Таганрога. Все организации, в которых опрашивались работники, были разбиты на три группы: государственные и муниципальные (организации бюджетной сферы), акционерные общества и индивидуальные предприятия (ИП).

Данные проведенного опроса позволяют говорить о том, что степень удовлетворенности персонала своей работой в организациях всех рассматриваемых форм собственности находится на низком уровне (рис. 1). Большинство сотрудников всех опрошенных организаций оценивают степень удовлетворенности трудом как низкую или же совсем неудовлетворенны работой. Особенно критическое положение складывается в ИП. Среди респондентов, занятых в организациях этой формы собственности, почти четверть всех опрошенных совсем неудовлетворенны своей трудовой деятельностью. Хотя и наибольшая доля, отметивших высокий уровень удовлетворенности работой, также приходится на работников ИП – 7,55 %. В государственных организациях 74,65 % всех участников исследования отметили низкую удовлетворенность работой, а 4,25% показали полную неудовлетворенность работой. Следует так же сказать, что доля респондентов, давших положительные оценки своей удовлетворенности работой, среди работников бюджетной сферы является самой большой. Средний уровень удовлетворенности трудом отмечают 19,7 %, а высокий – 1,4 %.

Работники акционерных обществ следующим образом оценили степень удовлетворенности работой. Одинаковая доля опрошенных очень удовлетворены и совсем неудовлетворены своей трудовой деятельностью – 1,19 %. 16,66 % оценили степень удовлетворенности трудом на среднем уровне. Основная часть представителей организаций этой формы собственности - 80,96 % показали низкий уровень удовлетворенности трудом.

Следует отметить, что разброс оценок в организациях различных форм собственности является незначительным. Так совокупность положительных оценок колеблется в диапазоне от 16,98 % в организациях индивидуальных предпринимателей и до 21,1 % в государственных учреждениях, т.е. составляет чуть более 4 %. Как отмечалось выше, в организациях всех форм собственности около 80% всех оценок имеют негативный характер.



**Рис.1. Оценка степени удовлетворенности работой персоналом различных форм собственности**

На основе данных, полученных в ходе опроса, были построены модели проблемного пространства «удовлетворенности работой», отражающие степень комфортности отдельных элементов производственной среды. Проблемное поле основывалось на 15 элементах, характеризующих различные стороны производственного процесса. Каждый элемент респонденты оценивали по пятибалльной шкале. По каждому из них подсчитывался средний балл. Данные модели позволили увидеть типичные и специфические проблемы для организаций различных форм собственности. Практически для всех типов компаний характерны одни и те же проблемы: отсутствуют перспективы карьерного профессионального роста, нет возможности для проявления инициативы и самостоятельности, слабая эффективность организации работ. Особенностью акционерных обществ и частных предпринимателей является и еще одна болевая точка – ненадежность места работы.

На основе построенных моделей были предложены рекомендации по повышению степени удовлетворенности персонала рассмотренных организаций.

### **Проблемы управления ассортиментом товаров**

Совокупность товаров различных видов и разновидностей, объединенных по какому-то общему признаку, называют ассортиментом. В условиях повышенной конкуренции предприятия оптовой и розничной торговли должны уделять особое внимание управлению ассортиментом товаров. От этого в значительной степени зависит увеличение товарооборота.

Все потребительские товары обычно делятся на 3 класса: продовольственные, непродовольственные или промышленные и медицинские. Согласно Общероссийскому классификатору продукции, вся продукция объединена в 99 классов (с 01 по 98). В свою очередь, классы, в зависимости от используемого сырья и назначения, делятся на подклассы, группы, подгруппы, виды и разновидности.

Так, класс продовольственные товары можно разделить на два подкласса:

- товары растительного происхождения;
- товары животного происхождения.

В подклассе товары растительного происхождения выделяют однородные группы товаров: зерномучные; плодоовощные; вкусовые; сахар и его заменители; крахмал и крахмалопродукты; кондитерские товары; растительные масла и маргариновая продукция. В подкласс товаров животного происхождения входят однородные группы товаров: пищевые животные жиры; молочные; мясные, рыбные; яйцо и яйцопродукты.

Класс непродовольственные товары или промышленные товары можно разделить на такие подклассы товаров:

- текстильные и швейно-трикотажные;
- коженно-обувные;
- галантерейные и ювелирные;
- пушно-меховые;
- хозяйственные и др.

Так, подкласс хозяйственные товары подразделяется на однородные группы: мебель, посуда, бытовая техника, бытовые и химические товары, стройматериалы, сельскохозяйственные товары.

Ассортимент товаров направлен на удовлетворение потребностей покупателей. В целях управления ассортиментом предприятия розничной и оптовой торговли должны ежемесячно рассчитывать показатели широты и полноты ассортимента, устойчивости и новизны ассортимента. Широта ассортимента определяет число видов, разновидностей и наименований товаров однородных и разнородных групп. С одной стороны при высокой широте ассортимента покупателю трудно ориентироваться в многообразии товаров, а с другой стороны, чем шире ассортимент, тем более разнообразные потребности могут быть удовлетворены. Полнота ассортимента – это количество видов, разновидностей и наименований товаров в группе однородных товаров.

Торговый ассортимент подразделяется на: ассортимент магазина, супермаркета, склада; ассортимент товарной группы; ассортимент конкретного вида товара.

Вид признаков товара зависит от их товарной группы. Для непродовольственных товаров это могут быть: конструкция, материал, выполняемые функции, степень автоматизации, мощность и т.д. Например, бытовые стиральные машины можно классифицировать по следующим признакам: степени автоматизации процессов, номинальной емкости, выполняемым функциям, количеству баков, наличию нагрева жидкости и т.д. Также товары можно подразделять по сортам: природным и товарным. Так, природные сорта различаются анатомическими или морфологическими признаками. Например, природные сорта яблок могут быть следующие: антоновка, белый налив,

анис и т.д. Товарные сорта отличаются качеством продукции. Это может быть высший сорт, первый, второй.

Для установления, обеспечения и поддержания определенного ассортимента товаров необходимо обеспечить прямые и обратные связи между торговлей, производством и потребителем. Следует рационально организовать товароснабжение, т.е. закупку и доставку, приемку и хранение, подготовку и продажу. Формирование ассортимента зависит от спроса и особенностей обслуживания покупателей, уровня материальной обеспеченности населения, потребительских свойств и качества товаров и др. Управление ассортиментом предусматривает проведение мероприятий по установлению объема и выявлению структуры потребностей покупателей, по учету спроса на продукцию и т.д. с целью установления фактического ассортимента соответствующему расчетному.

На сегодняшний день вопросы качества продукции, работ и услуг регулируются нормативно-правовыми актами: ГОСТ - межгосударственные стандарты; ГОСТ Р - государственные стандарты Российской Федерации; ОСТ - отраслевые стандарты; СТП - стандарты предприятий; Технические условия - ТУ. Стандарты включают требования к качеству продукции, к упаковке, маркировке, хранению, безопасности и т.д. Правила продажи товаров должны разрабатываться в соответствии с Законом РФ «О защите прав потребителей» и регулировать отношения между покупателями и продавцами.

#### Литература

1. Гранаткина Н.В. Товароведение и организация торговли продовольственными товарами: учеб. пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 256с.
2. Товароведение и организация торговли непродовольственными товарами: учебник. Под ред. А.Н.Неверова, Т.И.Чалых. – М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 464с.

Д.В. Чайковский  
*Муромский институт Владимирского государственного университета*  
602264, г. Муром, Владимирская обл., ул. Орловская, д. 23  
E-mail: [econom@mivlgu.ru](mailto:econom@mivlgu.ru)

### **Проблема использования ресурсов информационных систем на отечественных предприятиях**

В настоящее время структура, как мирового, так и отечественного рынка промышленной продукции сложилась, на рынках действует жесткая конкуренция. В связи с этим перед всеми промышленными предприятиями России стоит острейшая проблема - занять на соответствующих рынках подобающее место. Для этого необходимо совершенствовать управление предприятиями во всех аспектах их деятельности: планирование, производство и реализация продукции.

Во всех этих процессах в настоящее время ключевую роль играют информационные технологии (ИТ), которые по праву считаются ведущим элементом научно-технического прогресса на современном этапе во всех видах деятельности человечества. Продукция этого профиля является весьма дорогостоящей; это означает, что развитие и внедрение ИТ на любом предприятии требует объемных инвестиций. Естественно, что по мере формирования информационной системы (ИС), обеспечивающей управление в организации, возникает вопрос об окупаемости или эффективности инвестиций в ИТ.

Поскольку отечественные предприятия имеют значительное отставание от мирового уровня информатизации своей деятельности, в нашей стране еще требуются масштабные инвестиции в преодоление этого отставания. В то же время, очевидно, что наши предприятия не имеют времени для ликвидации отставания, сделанные инвестиции немедленно должны давать эффект. Кроме того, ресурсы нашей экономики далеко не беспредельны, к тому же отставание не всегда может быть преодолено только за счет привлечения избыточных ресурсов, нужны эффективные решения по их использованию. В связи с этим для оперативного решения задач основной деятельности нужна такая система управления, которая могла бы обеспечивать эффективный менеджмент во всем многообразии всех его функций, а также его планомерное развитие и совершенствование.

Ощущается острая потребность в развитии научно-методологических основ информационного менеджмента. Во-первых, в связи с существенными различиями в уровне развития процессов информатизации управления в отечественную практику не могут быть непосредственно перенесены принципы и рекомендации зарубежного ИМ; во-вторых, в мировой экономике в настоящее время идет и углубляется глобальный процесс серьезного ужесточения требований к ИТ и ИС в плане повышения их эффективности, в том числе и экономической, необходимости увеличения вклада в основную деятельность и окупаемости, поскольку в эти системы уже сделаны значительные инвестиции и не менее значительные требуются в будущем.

И.А. Янкина, И.С. Коваленко  
Таганрогский институт управления и экономики  
347920 г. Таганрог, Ростовской обл., ул. Петровская, д. 45  
E-mail: I.A.Yankina@rambler.ru  
E-mail: ili8378@yandex.ru

### **Стратегический анализ деятельности рекламного агентства (на примере ООО «Форрес»)**

Стратегия в деятельности организации на рынке рекламных услуг оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия в целом. На рекламное планирование, принятие решений и построение успешной стратегии существенно влияет стадия жизненного цикла организации и ее товаров/услуг, клиенты, внешняя и внутренняя среда фирмы, а также ее конкуренты. Необходимо отметить, что стратегический анализ, в этом смысле, является основным элементом стратегического планирования и предстаёт основным инструментом стратегического менеджмента, позволяющим оценить деятельность организации и выявить наиболее прибыльные и перспективные направления развития. Рассмотрим как влияют современные рыночные условия на деятельность рекламного агентства, на примере РА «Форрес». Рекламное агентство «Форрес» открылось в г. Таганроге 2000г. Предприятие создавалось для того, чтобы обеспечить потребности предприятий г. Таганрога в сфере рекламы. Быстрый рост бизнеса многих (тогда еще - потенциальных) клиентов требовал особенного внимания к сфере рекламы, а предложение - как от рекламных фирм, так и от наемных специалистов - практически отсутствовало. Поэтому первоначально агентство занималось тем, что планировало рекламные кампании (рекламная кампания – использование одного или нескольких средств рекламы на определенной территории в течение определенного времени для достижения конкретно сформулированной цели) своих клиентов, размещало заказы в специализированных предприятиях и в СМИ, и отслеживало эффективность рекламных усилий. Со временем многие из клиентов ООО «Форрес» обзавелись собственным отделом рекламы, а агентство ушло от только агентских функций, развили собственное производство, расширили материальную базу. В настоящее время «Форрес» находится на стадии роста (этап роста - период быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства). Происходит рост компании: идёт активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. На то, что ООО «Форрес» находится на этой стадии указывают следующие характеристики: увеличение числа сотрудников; разделение труда и рост специализации; более формальные и обезличенные коммуникации; внедрение систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Можно заключить, что наибольшее значение по модели «5 сил отрасли» М. Портера для ООО «Форрес» имеет рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей. А в целом рекламное агентство «Форрес» занимает одно из первых мест в числе участников рекламного рынка г. Таганрога. Исходя из данных стратегического анализа, в настоящий момент ООО «Форрес» придерживается такой конкурентной стратегии как минимизация издержек. На это указывают следующие аспекты: налаженное производство; широкий ассортимент; обслуживание нескольких сегментов рынка. На данный момент такая стратегия эффективна для ООО «Форрес», но в перспективе следует поменять стратегию – на стратегию дифференциации. Поскольку у покупателей со временем происходит пресыщение рекламной продукцией, и будет необходимо выделиться среди конкурентов. Портфельная стратегия выражена не явно, т.к. ООО «Форрес» относится к небольшим локальным агентствам, но матрица GE/ McKinsey показала, что предприятие относится к средней (или пограничной) области, занимает среднюю позицию на рынке (победитель 3). Этот сегмент означает - среднюю рыночную привлекательность, но явные преимущества на рынке. Т.е для ООО «Форрес» можно порекомендовать следующие стратегии.

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке: сильные бизнес-единицы (к ним можно отнести: полиграфию, наружную рекламу, аэродизайн) должны быть главным объектом инвестиций,

они работают на привлекательных рынках - поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Рекомендации: сохранение лидерства на этом рынке и инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.

2. Инвестирование в рост: бизнес-единицы работают на очень привлекательных рынках, но сила этих бизнесов сейчас невелика. Они должны быть объектом инвестирования для усиления позиций на рынке. Рекомендации: концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон и конкурентных преимуществ; выявление и устранение слабых сторон.

3. Выборочный сбор урожая или инвестирование: бизнес-единицы имеют хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Рекомендации: поиск растущих сегментов; инвестирование в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка; усиливать свое лидерство на рынке.

Анализируя потенциальную перспективность стратегии роста, нужно отметить, что то сейчас ООО «Форрес» придерживается стратегии развития продукта. В рекламном производственном отделе активно развиваются такие направления рекламных продуктов как: лазерная резка и гравировка, разработка новых схем изготовления световой наружной рекламы, вырубка и постобработка полиграфии и т.д. Такая стратегия наиболее удачна на данном жизненном цикле (стадия роста) рекламного агентства, если развивать ее и дальше, то она принесет большую экономическую выгоду. Если рекламное агентство поднимется на более высокую ступень и достигнет стадии зрелости, то тогда необходимо менять стратегию с развития продукта на стратегию развития рынка, которая предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов.

Современная российская практика показывает, что рынок рекламных услуг приходит в стадию насыщения. Анализ деятельности российских рекламных агентств (проведенный на примере ООО «Форрес») указывает на необходимость отслеживания влияния таких негативных факторов как ужесточение ФЗ «О рекламе», неблагоприятные погодные условия, отрицательно действующие на рекламные конструкции, сезонные колебания спроса на продукцию. Главными возможностями, которыми необходимо воспользоваться – это овладение новыми технологиями производства отдельных рекламных продуктов, высокие темпы роста спроса на рекламную продукцию на региональном уровне и ослабление позиций конкурентов.

В целом стратегический анализ показал, что отечественный рынок рекламных услуг приходит в стадию насыщения. Следующее за этим усиление конкурентной борьбы приводит рекламные агентства к необходимости рационализации своей деятельности и поиску внутренних источников повышения объемов оказываемых услуг. Для развития бизнеса в этих условиях перспективным направлением является отказ от аутсорсинга, который часто использовался рекламным агентством на стадии формирования и роста рынка рекламных услуг. Использование аутсорсинга позволяло, в своё время, рекламному агентству повысить эффективность выполнения определенных функций в области информационных технологий, обслуживания. На стадии роста отрасли практика аутсорсинга помогла компании решить проблемы развития через сокращения издержек, улучшения качества предоставляемых услуг и уменьшения рисков. Однако, на данном этапе, узкая специализация блокирует возможность повышения конкурентоспособности рекламного агентства. Поэтому растёт актуальность использования обратного механизма – инсорсинга (в частности, по направлению широкоформатная печать). Инсорсинг позволит расширить деятельность рекламного агентства, обеспечить дополнительную загрузку имеющихся мощностей. Согласно проведенным расчётам, обновление печатного оборудования для широкоформатных изделий во многом поможет укрепить свое финансовое состояние при положительных прогнозах увеличения объема продаж, и как следствие ООО «Форрес» усилит свою конкурентоспособность на рынке рекламных услуг г. Таганрога, что привлечет новых клиентов, и укрепит лояльность постоянных. В этой связи совершенствование стратегии рекламного агентства должно строиться на инсорсинге, рационализации деятельности и стремлении к расширению спектра оказываемых услуг.