

Роль антикризисного управления в региональной телерадиокомпании

© 2009 Н.В. Рябова

Международный институт менеджмента ЛИНК

В статье рассматриваются влияние экономического кризиса на медиарынок; тенденции развития рекламного рынка в России; современное положение региональных телерадиокомпаний в условиях кризиса: новые возможности, новые сложности.

Ключевые слова: рекламный рынок, медиарынок, экономический кризис.

После десяти лет непрерывного экономического роста и повышения благосостояния людей Россия столкнулась с серьезнейшими экономическими вызовами. Глобальный экономический кризис приводит во всех странах мира к падению производства, росту безработицы, снижению доходов населения.

Национальная экономика в последние годы развивалась во многом за счет внешних источников - высоких цен на сырье, “дешевых” кредитов иностранных банков, теперь России для выхода из кризиса и обеспечения долгосрочного устойчивого развития необходимо найти внутренние источники роста¹.

На региональном уровне реализуется единая система антикризисных мер, включающая в себя как мероприятия, софинансируемые из федерального бюджета, так и меры, реализуемые субъектами Российской Федерации и органами местного самоуправления самостоятельно. Основными целями системы антикризисных мер, принимаемых на уровне регионов, являются:

- поддержание сбалансированности региональной бюджетной системы с целью безусловного исполнения обязательств перед гражданами, выплаты заработной платы работникам бюджетной системы, оплаты первоочередных расходов;

- содействие занятости населения, сохранение и создание рабочих мест;

- поддержание сбалансированности бюджетной системы обеспечивается как предоставлением поддержки бюджетам субъектов Российской Федерации средств из федерального бюджета, так и проведением ответственной политики на региональном уровне, включающей в себя:

- оптимизацию бюджетных расходов и реструктуризацию бюджетной сети;

- пересмотр параметров бюджета, в том числе путем отказа от “необязательных” капитальных вложений;

- недопущение роста кредиторской задолженности по первоочередным обязательствам;

¹ Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год. С. 1.

- отказ от пополнения доходной базы бюджета субъекта Российской Федерации за счет снижения доходной базы местных бюджетов².

Антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы³.

Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий собой сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения⁴.

Главной целью антикризисного управления является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране. Следовательно, оно должно быть способным решать самые разноплановые и разносторонние задачи. В его рамках применяются, как правило, такие управленческие инструменты, которые оказались бы наиболее эффективными в решении всех текущих задач предприятия, а не только в устранении временных финансовых затруднений.

Суть антикризисного управления - ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее тщательно разработанной гаммы альтернативных ва-

² Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год. С. 32.

³ Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М., 1999.

⁴ Уткин Э.А. Финансовый менеджмент: Учеб. для вузов. М., 2001.

риантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации.

В основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных нововведений во всех звеньях и областях действий предприятия.

Опыт показывает, что преобразования затрагивают вопросы производства и персонала. В рамках первых особое значение имеют стратегические хозяйственные схемы, организация производственного процесса, фирменная культура, используемая техника, отношение собственности⁵.

В кадровых вопросах на первый план выходят специфика восприятия изменений сотрудниками, возможности профессионального роста, особенности стимулирования и др.

В рамках структурных изменений происходит организационное регулирование организационных планов, ролевых функций для обеспечения благоприятных условий достижения целей организационного развития. Проводятся мероприятия по повышению квалификации сотрудников и стимулированию их на осуществление изменений.

Организационное развитие осуществляется обычно в несколько этапов. Прежде всего, вносятся изменения в социальную систему. Меняются взгляды, ценности и модели поведения членов коллектива, проводится экспертиза их способностей к обеспечению роста производительности, инновационной активности. Затем внедряются новые модели поведения и организационного регулирования⁶.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функции менеджерского состава представляются такими серьезными:

1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлений, отделений, отделов);

3) руководство по отношению к подчиненным;

4) администрирование любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

⁵ Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление: Учеб. для вузов. М., 2000. С. 237.

⁶ Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М., 2000.

Конечно, роль ни одной из категорий сотрудников не следует принижать, а также соблюдать в силу их тесной взаимосвязи. Кроме того, эффективное осуществление деятельности возможно только в случае хорошей работы всех сотрудников, так как деятельность одних основана на деятельности других.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдения за реализацией антикризисной стратегии и т.д.⁷

На сегодняшний день группы интересов при принятии крупных народнохозяйственных решений имеют существенное влияние. Поскольку государство непосредственно вмешивается в хозяйственный процесс, устанавливает отраслевые приоритеты и обеспечивает их бюджетным финансированием, для бизнеса оказывается более привлекательным (и более дешевым) обеспечить принятие необходимого решения, чем стремиться модернизировать производство и повышать производительность труда. Именно в этом состоит опасность точечной поддержки отдельных секторов промышленности (или даже отдельных групп предприятий)⁸.

Региональные, в частности местные, телерадиокомпании в современных условиях поставлены в такие рамки, что из-за недостатка финансирования из местных бюджетов они, обладая собственными ресурсами, вынуждены осуществлять следующие антикризисные мероприятия:

- снижение объема производства;
- сокращение числа сотрудников;
- увеличение выработки оборудования;
- отказ от дорогостоящих проектов;
- привлечение заказчиков, спонсоров.

Но даже при всех правильных управленческих решениях руководства местных телерадиокомпаний из-за влияния внешних факторов вывести компании на прежний уровень не представляется возможным. Единственным выходом для сохранения части производства и персонала является присоединение к более крупной и устойчивой региональной компании. В этом случае происходит ликвидация юридического лица со штатной численностью 30-80 ед. и образование филиала или информационного бюро в 10-20 чел.

⁷ <http://world-krizis.ru/antikrizisnoe-upravlenie/42-Innovatsionniy-potentsial-predpriyatiy,-ego-rol-v-antikrizisnom-upravlenii.html>

⁸ Мау В. Модернизация в условиях политической стабильности // Вопр. экономики. 2009. № 9. С. 49.

Финансирование вновь образованного подразделения происходит уже из регионального бюджета. Местный бюджет существенно уменьшает свои расходы и с учетом того, что налоговые доходы здесь значительно меньше региональных и федеральных; это, по мнению автора, является правильным решением.

В то же время данное решение имеет ряд существенных недостатков. Это, как уже отмечалось выше, сокращение штатной численности; передача имущества с баланса местного бюджета в региональный; образование монополиста в отдельном регионе, отсутствие конкуренции; полная зависимость компании от администрации региона.

Рассматриваемой теме была посвящена сессия “Экономическая модель развития отрасли в условиях мирового кризиса”. Понятно, что в условиях глобального экономического кризиса речь могла идти в первую очередь о сокращении издержек медиакомпаний, а самыми затратными статьями расходов в их бюджете являются зарплата персонала и финансирование создания контента. Как снизить эти расходы, определить не просто: каждая компания индивидуальна и должна сформулировать свою концепцию экономии средств.

К тому же в России рынок СМИ находится в последние годы в стадии роста, который составляет до 25% в год, и медиабизнес не может позволить себе состояние стагнации. По мнению Р. Акопова, выигрывают компании, озабочившиеся созданием библиотек, что позволит им генерировать за счет них средства, либо те, кто в состоянии производить дешевый качественный контент. Логика действий рекламодателей в ближайшем будущем может иметь две модели: либо рекламный бюджет будет сконцентрирован на крупных каналах, либо рекламодатели предпочтут целевую, персонифицированную рекламу, хотя возможен и смешанный подход⁹.

В своей статье “Кризис - это экзамен для нашей отрасли” Р. Батыршин говорит о развитии рекламной медиаотрасли: “Безусловно, в условиях кризиса снижается спрос на различные развлечения платного характера и возрастает спрос на бесплатное ТВ-развлечение. Но одновременно в условиях кризиса поднимается градус политического “сумасшествия”, поэтому спрос на новости также вырастает, хорошие перспективы появляются у программ, выполненных в жанре “инфотеймента”.

Телерадиовещание будет развиваться неплохими темпами. В 1998 г., когда российский рек-

⁹ Уразова С. По следам XII Международного конгресса НАТ // Науч.-техн. журн. 2009. № 1. С. 39.

ламный рынок упал в четыре раза, нам удалось восстановиться в течение двух лет. А сейчас рынок сократился только на 40%, опустившись всего лишь на уровень 2006 года (и это по самым пессимистическим прогнозам). То есть речь идет не о кризисе, а всего лишь о том, что мы уходим от динамики роста рекламного рынка на 30-40% в год.

Но я не устаю повторять, что медиа - одна из самых динамично развивающихся, перспективных несырьевых отраслей национальной экономики России и других стран Содружества независимых государств. Кризис очистит нашу отрасль от “мечт” о незаработанных деньгах, уничтожит нерыночные проекты, резко повысит конкурентоспособность продукции, произведенной в СНГ”¹⁰.

Российская медиаотрасль оказалась затронута кризисом не меньше других отраслей отечественной экономики. Во многом это продиктовано особенностями российского рынка, в том числе его незрелостью. Нестабильность во многих отраслях инерционно перекинулась и на медиа, в то время как на Западе любой кризис традиционно считается поводом для очередного расцвета в медиаотрасли.

Во-первых, в периоды кризиса зрители внимательно следят за новостями, следовательно, нет необходимости специально привлекать их внимание к просмотру телепрограмм и придумывать оригинальные виды контента

Во-вторых, рекламный рынок, объемы которого в России стали уменьшаться, не так уж уязвим, как может показаться по первой реакции на кризисную ситуацию отечественных рекламодателей. В современном информационном обществе реклама является двигателем большей части бизнес-организаций, в связи с этим очевидна прямая корреляционная связь между рекламным бюджетом и количеством продаж.

Реакция российских компаний понятна в силу отсутствия опыта поведения в кризисных ситуациях, но сектор рекламы всегда восстанавливается одним из самых первых в экономике, а медиаотрасль считается перспективной для развития даже в ситуации экономической нестабильности.

В-третьих, в период экономического кризиса потребители отказываются от дорогих развлечений (таких, как поездки за границу, посещение концертов и т.д.) в пользу более дешевых, источником которых являются традиционные медиа и Интернет.

¹⁰ Батыршин Р. Кризис - это экзамен для нашей отрасли // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. 2009. № 2. С. 17.

**Оценка объемов рынка рекламы
в средствах ее распространения за 2008 г.***

| Сегмент | Млрд. руб. | | Прирост, % |
|----------------------------|------------|---------|------------|
| | 2007 г. | 2008 г. | |
| Телевидение | 112,5 | 137,6 | 22 |
| Радио | 14,9 | 14,0 | -6 |
| Печатные СМИ | 51,9 | 57,6 | 11 |
| В том числе: | | | |
| газеты | 11,6 | 13,7 | 18 |
| журналы | 23,4 | 27,2 | 16 |
| Рекламные издания | 16,9 | 16,7 | -1 |
| Наружная реклама | 40,4 | 45,8 | 13 |
| Интернет | 5,7 | 7,5 | 32 |
| New media | 3,1 | 4,5 | 45 |
| В том числе Indoog-реклама | 1,9 | 2,5 | 36 |
| Неэфирное ТВ | 0,7 | 1,3 | 100 |
| Реклама в кинотеатрах | 0,5 | 0,7 | 28 |
| Итого | 228,5 | 267,0 | 17 |

* Заварина А. СМИ должны отвечать потребностям населения // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. 2009. № 2. С. 14.

Инвестировать и привлекать инвестиции стало сложнее ввиду кризиса ликвидности и последовавшего за ним кризиса банковского доверия. Многие традиционные источники кредитования и финансовые центры прекращают свою деятельность или перепрофилируются, но это не означает, что стало невозможным привлечь в проект 100 млн. - 200 млн. долл.¹¹

Рекламный рынок в медиасфере стабильно рос до 2009 г. (см. таблицу). Каждый год прирост рынка составлял 25-30%. Россия находится на 6-м месте в Европе и на 14-м месте в мире по рекламному рынку (по данным "World Advertising Trends 2007" World Advertising Research Center (WARS) и АКАР),

что составляет 1,4% от доли мирового рекламного рынка и равно 6,6 млрд. долл. США.

Итак, для всех или почти для всех остается очевидной необходимость деловой активности, даже в условиях финансового кризиса. Медиа-отрасль представляется наиболее привлекательной для инвестиций в сложившейся сегодня ситуации, поэтому инвестиционные проекты в этой отрасли могут и должны реализовываться, тем более что источники капитала остаются открытыми, а рынок предоставляет достаточно компетентных специалистов, помогающих корректно готовить все необходимые документы и создавать условия для привлечения инвестиций.

Поступила в редакцию 09.10.2009 г.

¹¹ Волис Г. Как привлечь инвестиции в медиа во время кризиса // Broadcasting. Телевидение и радиовещание. 2009. № 3. С. 36.