

**К. В. Балашова** – магистрант кафедры менеджмента

**М. Л. Кричевский** (д-р техн. наук, проф.) – научный руководитель

## СИСТЕМА РИСКОВ МЕДИА-ХОЛДИНГА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

Сегодняшние условия ведения бизнеса требуют максимально эффективного использования имеющихся у компании ресурсов. Одним из наиболее действенных инструментов выявления возможностей для повышения эффективности и, следовательно, одним из конкурентных преимуществ компании может стать внутренний аудит. Для создания системы внутреннего аудита необходимо в первую очередь провести классификацию рисков развития компании с учетом рыночных тенденций

Исходя из основных пунктов развития медиа-холдинга (МХ) и на основании анализа результатов деятельности, выделим следующие категории рисков развития [1, 2]:

1. *Коммерческий риск* - предпринимательский, хозяйственный риск, возникающий при проведении бизнес-операций, осуществлении сделок. Состоит в возможном снижении, потере доходов предприятия из-за действий, решений в условиях неопределенности, недостатка информации о состоянии рынка. Для рекламных агентств и МХ данный вид риска характерен слабо: вероятность наступления порядка 32% [2] Рынок развивается стабильно, известен перечень основных клиентов. Возможный ущерб по экспертным оценкам не превышает 150 тыс. руб.

2. *Риск неоптимального распределения ресурсов*. В условиях ограниченных финансовых ресурсов, ограниченном количестве возможных поставщиков услуг МХ нуждается в расстановке стратегических приоритетов. Учитывая то обстоятельство, что системы контроля реализации стратегии и элементы системы менеджмента качества не разработаны, данный вид риска существенно влияет на МХ.

3. *Экономические колебания и изменения вкуса клиентов*. Данный вид рисков характерен для любого предприятия сферы услуг. На этом этапе планирование и контроль вкусов и предпочтений клиентов, а также контроль экономических колебаний осуществляется на уровне профессиональных ассоциаций. Вероятность наступления негативных изменений составляет порядка 5 – 7 %. Ущерб для МХ может быть весьма значительным – порядка 1 млн. руб.

4. *Действия конкурентов*. На данном этапе развития рынка рекламы у МХ в сегменте «реклама в бизнес-центрах» значимых конкурентов нет. Компания обладает эксклюзивными правами на размещение рекламы в бизнес-центрах, что сокращает риск потерь в связи с деятельностью конкурентов.

5. *Недовольство работников*. Неграмотно выстроенная система мотивации уже сказывается на результатах деятельности общества. Ущерб происходит либо в результате потери клиента (несвоевременность оказания услуг, ненадлежащее качество), либо в результате уплаты пени и штрафов по договорам.

6. *Ошибки менеджеров*. Для общества в силу опять же отсутствия регламентов, стандартов, должностных инструкций характерны ошибки во всех отделах, которые с 45%-ой вероятностью ведут к значительным финансовым потерям.

7. *Изменения цен, спроса, уровня прибыли*. От изменения уровня цен МХ защищен своим относительно монопольным положением в сегменте.

8. *Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в законах, ценах, налогах и т.д.)*. В ближайшее время никаких резких изменений в политике государства не предвидится, но данный вид риска всегда актуален для российской действительности

На рисунке 1 представлена карта рисков МХ с учетом вероятности наступления неблагоприятного события (ось абсцисс) и сумм ущерба (ось ординат).

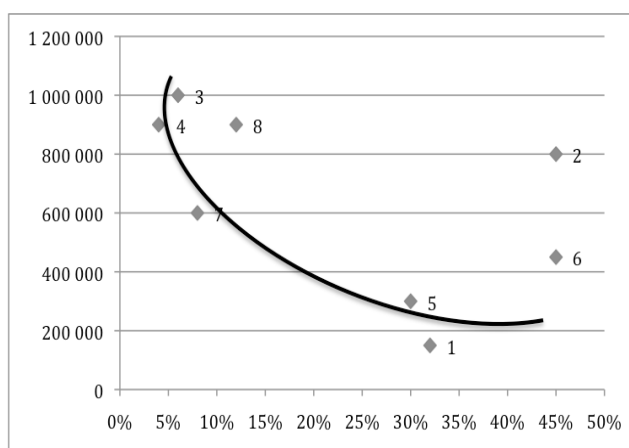


Рис. 1. Карта рисков МХ

Для МХ наиболее существенными являются операционные риски: ошибки менеджеров, неоптимальное распределение ресурсов, отсутствие четкой мотивации (недовольство работников).

Основные методы снижения рисков представлены в таблице. Сразу стоит отметить, что риски 2, 6, 5 можно снизить с помощью внедрения элементов контроля реализации стратегии (через сбалансированную систему показателей) и элементов системы менеджмента качества.

Разрабатываемые мероприятия по развитию компании должны быть направлены на снижение основных рисков МХ: на укрепление слабых сторон и усиление сильных. Укрепление слабых сторон возможно, при внедрении элементов системы менеджмента качества в организации (разработка должностных инструкций, контроль бизнес-процессов), а также внедрением системы сбалансированных показателей с целью более эффективного достижения стратегических целей компании. Защиту от конкурентов и риска снижения спроса и изменения уровня цен можно достичь с помощью усиления своего положения по следующим направлениям: расширение адресной программы по бизнес-центрам и привлечение большего числа клиентов, в первую очередь, компаний, осуществляющих активное рекламное продвижение и располагающих значительными маркетинговыми бюджетами. Для более детальной разработки мероприятий в МХ выделена проектная группа, в которую входят представители всех отделов.

Таблица

Методы снижения рисков МХ

Вид риска	Способ уменьшения негативных последствий
Коммерческий риск	Корректное определение допустимого уровня соотношения финансовых коэффициентов. Рациональный выбор способов повышения прогнозируемой рентабельности инвестиций
Риск неоптимального распределения ресурсов	Четкое и правильное определение приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия.
Экономические колебания и изменения вкуса клиентов	Эффективное прогнозирование и планирование
Действия конкурентов	Активная деятельность по изучению и предвидению возможных действий конкурентов и их учет в маркетинговой и производственной деятельности
Недовольство работников, что может привести к их уходу и ненадлежащему исполнению своих обязанностей	Хорошо продуманные социально-экономические программы для служащих, учет их требований и просьб, проблемы мотиваций, создание благоприятной психологической обстановки и т.д.
Ошибки менеджеров	Более тщательная система контроля и проверки, оправданного дубли-

	рования, особенно в ответственных узловых звеньях бизнеса, когда ошибка менеджера может очень дорого стоить. В этой связи полезно моделирование возможных финансовых последствий ошибок при выполнении наиболее дорогостоящих проектов
Изменения цен, спроса, уровня прибыли	Более тщательное прогнозирование. Хеджирование и другие способы смягчения последствий риска
Непредвиденные правительственные постановления (об изменениях в законах, ценах, налогах и т.д.)	В России это имеет особенно большое значение. Особую значимость приобретает необходимость изучения подзаконных актов по основным законам, а также постоянный мониторинг ситуации с нормативными документами. Абсолютно непредвиденных постановлений не бывает. Они готовятся заранее после обработки общественного мнения

#### Библиографический список

1. Астахов А. Искусство управления информационными рисками. М.: ДМК, 2010 - 312с.
2. Айрис, А., Бюген, Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала / Аннет Айрис, Жак Бюген; пер. с англ. Ю.А. Константинова, Д.И. Эркенова. – М.: Издательский дом «Университетская книга»: АНО «ШКИМБ», 2010. – 560с.