

Содержание:

Введение

Бизнес и предпринимательская деятельность на данный момент развивается все больше и больше, внедряя новые технологии, разные методики управления, но то, какой это результат приносит и на что стоит обратить внимание прежде, чем заниматься развитием какой-то конкретной области или направления, может рассказать именно стратегический анализ, предполагающий под собой изучение как внутренней, так и внешней среды организации. У каждой организации будут свои параметры и свои результаты, именно поэтому стоит уделять большое внимание данному анализу и знать, как он проводится. Специфику стратегического анализа и процесса изучения внешней и внутренней среды мне и хотелось бы рассмотреть в данной работе на примере проведения анализа внутренней и внешней среды медиаорганизации «Собака.ру».

Объект моего исследования – стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.

Предмет исследования – анализ внутренней и внешней среды организации на примере онлайн-издания.

Целью своей работы я вижу изучение теоретических аспектов внутренней и внешней среды, а также проведение анализа внутренней и внешней среды на примере медиаорганизации «Собака.ру».

Актуальность моей работы связана, прежде всего, с тем, что сейчас очень стремительно развивается предпринимательская деятельность и она не просто требует изучения, а требует изучения именно на современном этапе, и, в частности, в своей курсовой работе я уделила внимание анализу внутренней и внешней среды организации, который необходимо уметь проводить и понимать, насколько он эффективен, чтобы внедрять его в современную предпринимательскую деятельность, где очень высокий уровень конкуренции, а аудиторию очень сложно чем-то удивить.

Из вышесказанного можно выделить проблему моего исследования, которая заключается в выявлении эффективности стратегического анализа после его проведения.

В ходе проведения исследования были использованы хрестоматии по экономике, учебные пособия таких авторов, как: Р. А. Шичиях, С. Н. Сычаниной, В. М. Смоленцева, И.И. Давлетова, И.А.Поделинской, М.В. Бянкина и др. Ссылаясь на учебные пособия, хрестоматии и другие научно-исследовательские труды, предпочтение отдавалось максимально качественным, проверенным источникам, авторы которых являются преподавателями, кандидатами экономических наук, профессорами, академиками и доцентами. Кроме этого, у данных авторов можно обнаружить как классические подходы к изучению, так и современные, ведь очень важно посмотреть на данный вопрос относительно анализа среды с разных сторон.

Анализ среды организации: основные положения

Понятие анализа среды организации

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей [6, Видяпина В.И. Бакалавр экономики: Хрестоматия в 3-х томах. Т. 2. Рос. экон. академия им. Г.В. Плеханова; Центр кадрового развития. М. : Триада, 1999. с. 122].

Анализ среды организации включает в себя как внутреннюю, так и внешнюю среды. После определения данных элементов можно выделить самые приоритетные – так называемые критические точки и в последствии работать именно с ними.

Стратегическое планирование пришло на смену долгосрочному. Его преимущество, прежде всего, в том, что оно позволяет рассматривать пространство деятельности организации более масштабно, то есть помимо элементов внутреннего планирования, на которых основываются традиционные формы планирования, стратегическое планирование включает в себя экономические, политические и социальные факторы, потребности покупателей и многое другое.

Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс методов и средств, обеспечивающих адаптацию предприятий к быстроменяющимся условиям, дает возможность своевременно на них реагировать [14, Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. с. 33].

Более того, именно стратегическое планирование является той самой связующей между фирмой и окружающей средой, а окружающая среда – это, как правило, поставщики, клиенты и конкуренты [17].

Сам по себе стратегический анализ – явление достаточно молодое, которое появилось в результате развитие стратегического менеджмента. Он является частью стратегического менеджмента, ведь именно за счет анализа осуществляется разработка стратегии и целей, да и в целом анализ можно отнести к функции стратегического менеджмента.

Значение анализа действительно велико, потому что благодаря этому можно повысить эффективность стратегических решений, знать, какие цели необходимо ставить, какие должны быть более приоритетными, а какие нет [5, Брытков М.А., Черезова Я.А. Повышение эффективности стратегического управления предприятиями регионального строительного комплекса. Российское предпринимательство, 2007. Том 8. с. 42]. Также, анализ позволяет определить преимущества организации, ресурсы, определить и оценить факторы, которые могут повлиять на развитие организации.

Стратегический анализ подразумевает под собой несколько этапов [17]:

1. Анализ внутренней и внешней среды;
2. Стратегический выбор (на данном этапе необходимо выбрать и оценить возможные варианты стратегий);
3. Выбор стратегии;
4. Реализация стратегии.

Роль анализа как внутренней, так и внешней среды очень важна, потому что он позволяет определить факторы, которые могут как негативно, так и положительно сказываться на работе организации, а также выяснить, как повысить эффективность деятельности и развития организации.

Анализ внешней среды

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие функционированию, выживанию и росту организации при их умелом использовании [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 55].

Внешняя среда предприятия представляет собой источник, от которого зависит поддержание организации необходимыми ресурсами, для поддержания внутреннего потенциала данной конкретной организации на должном уровне. Любое предприятие всегда находится в состоянии обмена с внешней средой, и тем самым обеспечивает для себя пути и ресурсы, необходимые, чтобы выжить. Ресурсы, получаемые от внешней среды ограничены. На эти ресурсы одновременно могут претендовать многие другие организации, которые ведут свой бизнес в этой же среде [19, Шарапова В.М. Семь нот агромаркетинга. Известия Международной академии аграрного образования. 2015. № 25. с. 388].

Выделяют четыре основных типа внешней среды:

1. Изменяющаяся среда

Название говорит само за себя. Как правило, к этой среде относят такой тип, который очень быстро подвергается изменениям и новшествам, например, различные технические инновации или в изменении законодательства.

2. Враждебная среда

Данный тип среды характеризуется жесткой конкуренцией и постоянной борьбой за потребителя.

3. Разнообразная или разнообразное окружение

Разнообразие в данном случае можно приравнять к слову «глобальный», то есть такая среда, в которой работают международные организации или те, которые затрагивают разные культуры, страны.

4. Технически сложная среда

Такая среда, где делается упор на техническую составляющую: вычислительную технику, телекоммуникации.

Анализ внешней среды служит для:

- определения факторов внешней среды, которые могут представлять угрозу;
- поиск и оценка факторов, которые способствовали бы развитию;
- прогнозирование различных обстоятельств;
- разработки мер предупреждения потенциальных угроз;
- разработка мер по превращению угроз или других обстоятельств в выгодные возможности.

Для максимального изучения состояния внешней среды необходимо:

- участвовать в конференциях и различных мероприятиях;
- анализировать различную литературу;
- проводить собрания, конкурсы и другие активности;
- проводить опросы среди сотрудников, прислушиваться к их мнению.

Таким образом, исследование внешней среды является очень важным этапом проведения любого анализа, который касается изучения деятельности организации, ее эффективности и развития.

Внешняя среда подразделяется на макро и микросреды. Ф.Котлер в работе “Основы маркетинга” внешнюю среду рассматривает как двухуровневую, состоящую из макросреды и микросреды. Внешняя макросреда организации – это совокупность факторов, воздействующих на организацию, на которые организация воздействовать не может (законодательство, демография, состояние экономики, технологии и др.) Внешняя микросреда организации – это совокупность факторов, воздействующих на организацию, на которые она также может воздействовать.

Как было сказано выше, стоит различать макросреду и микросреду.

Макросреда - отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие [18, Чернышева М.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. Под ред. проф. Солдатовой И. Ю., проф. Чернышева М. А. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006]. Как правило, к макросреде относят научно-технический прогресс, политические, культурные,

социальные изменения, даже явления природы. Для изучения используют PEST-анализ.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы [3, Баканов Б. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Таганрог: МРЦПКПК ЮФУ, 2014. с. 44]. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации.

Рассмотрим эти факторы: [14, Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. с. 25]

- политический;
- экономический;
- рыночный;
- технологический;
- международный;
- социальный.

Микросреда – это такое окружение, которое напрямую влияет на деятельность организации.

К микросреде относят конкурентов, кредиторов, профсоюзов, посредников, поставщиков и госучреждения.

В результате анализа внешней среды формируются разные стратегические решения, их оценка с учетом угроз внешней среды и возможностей организации.

Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себя тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова

С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 45].

Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации, если отсутствует эффективный механизм ее функционирования. Можно привести достаточно примеров гибели, закрытия самых разных фирм и организаций по сугубо внутренним причинам [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 45].

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг, финансы, производство, персонал, культуру и имидж фирмы [14, Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. с. 27].

Рассмотрим эти пять составляющих:

1. Маркетинг [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 43]

Исследуя эту область, мы можем узнать конкурентоспособность продукции, на сколько широк ассортимент, эффективность сбыта, рекламы, ценовую политику и то, на сколько она гибка.

1. Финансы [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 43]

Данный пункт позволяет узнать об использовании разных финансовых стратегий относительно организации, также, анализ решает вопросы касаясь налогов, кредитов, контроля издержек, величины капитала и т.д.

1. Производство [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 44]

Исследовав эту составляющую, мы можем узнать о том, может ли организация производить товары/услуги по более низкой цене по сравнению с конкурентами, также, вопросы, касаемые поставщиков, закупок, контроля качества.

1. Персонал [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 44]

Благодаря анализу персонала, мы узнаем о компетентности работников, руководства, эффективность системы подготовки, переподготовки, система повышения квалификации, текучесть кадров.

1. Культуру и имидж организации [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 44]

Образ организации создается именно за счет культуры организации. Культура организации может привлечь особых специалистов и аудиторию, более того, это напрямую связано с репутацией организации.

Методы анализа и способы изучения внутренней и внешней среды организации

Рассмотрим такой метод изучения внутренней и внешней среды организации, как "5 x 5". Метод "5 x 5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Месконом [14, Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. с. 41]. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды:

- Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
- Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
- Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
- Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

- Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать ответы, необходимо собрать информацию об организационной среде и попытаться спрогнозировать будущее.

Следующий метод, к которому я обращаюсь - метод SWOT (аббревиатура от первых букв английских слов: Strength (сила), Weak (слабость), Opportunity (возможности), Threat (угрозы)) [15, Понуждаев Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.1. Учебное пособие. Берлин: Директ-Медиа, 2015. с. 225]. Позволяет узнать сильные и слабые стороны организации, ее возможности и возможные угрозы. Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес-политики в 1963 году [12, Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7, №2, 2015. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения 20.04.18)].

Идея SWOT-анализа заключается в изучении потенциала организации для того, чтобы в дальнейшем превратить слабые и сильные стороны, а также угрозы в возможности. Кроме этого, данный тип анализа поможет развить сильные стороны организации, полагаясь на ее ограниченные возможности [9, Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. с. 41].

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании. Это настолько удобная универсальная методика, которая применима так же при принятии управленческих решений, и даже при оценке личностных способностей, очень полезна для менеджеров любых звеньев [17].

Данный тип анализа, как правило, представлен качественной характеристикой сильных и слабых сторон, но не количественной. При проведении анализа стоит полагаться на статистические данные, опросы, анкетирования, документы, а сама формулировка сильных и слабых сторон должна быть конкретной и объективной. Не допускаются преувеличения, приукрашивания, лишняя «пустая» информация,

которая никак не пригодится в ходе работы.

Далее перейдем к изучению метода составления профиля среды. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды [7, Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. М. : Экономистъ, 2003. с. 300].

Данный способ анализа проводится следующим образом: в таблицу профиля среды необходимо внести те факторы среды, которые хотите рассмотреть, и каждый из этих факторов вам предстоит оценить по четырехбалльной шкале.

О.С. Виханский выделяет 4 степени важности по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния.

Также очень важно оценить факторы среды по направленности влияния, то есть направленность может быть либо позитивной, либо негативной.

Далее все экспертные оценки перемножаются и результатом станет оценка, показывающая степень важности того или иного фактора для организации.

В результате будет проще определиться с тем, какие факторы должны стать приоритетными и над ними надо работать, а на какие можно обращать меньше внимания.

Также, в рамках изучения внутренней и внешней среды выделяют PEST-анализ. Название анализ получил по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы) [2, Асташова Е., Зинич Л. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. Омск. : Изд-во ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П.А. Столыпина, 2013. с. 20]. Анализ позволяет отследить изменения по вышеуказанным направлениям, выявить тенденции или какие-то события, на которые организация повлиять не может, но они, в свою очередь, влияют на деятельность организации.

PEST-анализ – это последовательность определенных этапов, среди которых принято выделять следующие [8, Григорян Г.Л. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте. Журнал «Молодая наука». Часть 13. 2015. с. 125]:

1. Определение факторов для анализа

На данном этапе необходимо составить список факторов, которые могут повлиять на организацию, это могут факторы как политические, так и экономические, также социальные и технологические [1, Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М. : Юнити-Дана, 2012. с. 233].

1. Определение степени влияния факторов

Помимо определения факторов, которые могут повлиять на работу организации, также важно понимать и то, как они влияют и как сильно влияют на деятельность организации. Обычно степень влияния оценивают по трехбалльной шкале.

1. Оценка вероятности изменения фактора

На этом этапе вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где «1» – означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а «5» – максимальную вероятность [11, Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М. : Юнити-Дана, 2012. с. 251].

1. Оценка реальной значимости факторов

Оценка значимости факторов важна, потому что она позволяет по отдельности оценить каждый и выяснить, как именно каждый из них повлияет на организацию.

1. Составление сводной таблицы PEST-анализа

Все результаты в конце работы необходимо свести в таблицу. Все расчеты стоит привести в матричный вид.

PEST-анализ – один из самых простых и удобных способов, позволяющий изучить внешнюю среду организации, факторы, которые могут повлиять на деятельность компании и многое другое, что только улучшит работу над усовершенствованием стратегии развития.

Помимо вышерассмотренных методов, стоит упомянуть и SNW-анализ. Название можно расшифровать как аббревиатуру трех английских слов – сильная позиция, нейтральная позиция, слабая позиция. Нейтральная позиция – это среднерыночное состояние для рассматриваемой ситуации. SNW-анализ – это дальнейшее развитие SWOT-анализа, позволяющее более подробно выявить имеющиеся возможности организации и выяснить ее относительное положение в отрасли [13, Петров В.В. Стратегическое управление. Учеб. пособие для студ. спец. "Менеджмент

организации". Саратов: СГТУ, 2004. с. 144].

Сначала стоит проводить SW-анализ, где рассматриваются исключительно сильные и слабые позиции, как в SWOT, затем дополнить N – той самой нейтральной позицией, за счет которой мы выясняем среднерыночное состояние для рассматриваемых сильных и слабых сторон организации.

Цели SW-подхода очевидны: сильные стороны – это хороший ресурс организации для сохранения и усиления, а вот слабые – отрицательный ресурс, следовательно, такой (или такие) лучше устранять.

В результате такого анализа можно создать преимущество среди конкурентов, ведь мы знаем плюсы нашей организации, и минусы, которые сможем устранить, дабы быть «на плаву».

SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (Neutral). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем:

- при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе;
- при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции [16, Попова, И.В. Стратегический менеджмент. Базовый курс. Учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. с. 67].

Также, эксперты при изучении внутренней и внешней среды организации выделяют Метод С. Болотова. Анализ внешней среды можно осуществить на базе методики, предложенной С. Болотовым в виде четырех этапов [4, Болотов С. Методы анализа внешней среды организации. URL: <http://www.createmanager.ru/semans-751-1.html> (дата обращения 19.04.18)]:

1. Анализ сферы деятельности, товара или услуги.

На данном этапе изучается сама ниша, объемы продаж, рынок, на сколько удовлетворен спрос и возможность вытеснения нашим товаром товары других.

1. Оценка действия конкурентов.

Изучение конкурентной среды – очень ответственный этап, на котором стоит уделить внимание качеству продукции, технологиям, проведению научных исследований, затратам, способам реализации товаров или услуг, способам распространения.

1. Анализ схемы предпринимательства.

Данный этап предполагает под собой определение ресурсов и возможностей, изучаются процессы производства, поиска и обеспечения сырьем, оборудованием, кадрами и капиталом организацию.

1. Анализ общего окружения организации.

Анализ позволяет выяснить то, какие внешние факторы могут повлиять на деятельность организации, в частности, внимание уделяется именно факторам косвенного воздействия. Вдобавок к этому, данный тип анализа предусматривает и общие тенденции состояния внешней среды.

Анализ внутренней и внешней среды медиаорганизации на примере издания «Собака.ru»

Характеристика медиаорганизации «Собака.ru»

В своем исследовании я рассматриваю деятельность петербургских онлайн-изданий независимой частной медиакомпании «Look at me» - городского интернет-сайта The Village и онлайн-журнала для женщин Wonderzine в сравнении с брендом с 17-летней историей и крупнейшей федеральной сетью городских lifestyle и fashion-изданий «Собака.ru».

Сейчас на рынке интернет-изданий появляется все больше продукции, но, зачастую, такие онлайн-журналы имеют некачественный контент. Я выбрала два издания проекта «Look at me», которые обладают разнообразным и насыщенным контентом, а также наиболее пользующихся популярностью не только у жителей Петербурга. Именно эти проекты могут смело конкурировать с «Собака.ru», которая заняла монополистскую позицию на рынке петербургских СМИ, а также

имеет печатную версию в формате глянцевого журнала.

«Собака.ru» - бренд с 17-летней историей, состоящий не только из сайта, но и печатной версии. Распространяется данное издание в 15 городах России, более того, рост городов, готовых распространять «Собака.ru» у себя растёт [10, Интернет-журнал «Собака.ru». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18)].

Издание уникально тем, что сочетает в себе локальный и глобальный контент, то есть рассказывает не только о том, что происходит в конкретном городе, но и по всей России. Кроме этого, редакция стремится подавать материалы через реального героя или историю, где мы видим реальные мнения реальных людей. Слово «глянец» относительно «Собака.ru» обретает интеллект, смысл и душу [18, Чернышева М.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. Под ред. проф. Солдатовой И. Ю., проф. Чернышева М. А. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006].

Онлайн-проекты — это то, на что ориентируется журналистика будущего, поэтому на рынке должна присутствовать продукция способная составлять конкуренцию и мотивировать. Издания такого типа должны не только интересно подавать информацию и осуществлять рекреативную функцию, но и развивать читателя, заставляя задуматься над серьезными проблемами и совместно искать пути их решения.

Анализ медиаорганизации

Особое место в анализе внутренней среды организации занимает выявление её сильных и слабых сторон, осуществляемое, как правило, на основании её сравнительного анализа с конкурентами (см. Приложение №1)

Так, основными конкурентами издания «Собака.ru» являются: «The Village» и «Wonderzine».

Сравнительный анализ конкурентов показал, что наибольший географический охват имеет именно «Собака.ru», также это издание выигрывает и в том, что имеет не только онлайн-версию, как остальные, но и печатную. Контент всех изданий очень разнообразный и качественный. Данный критерий довольно субъективный, в связи с чем лучше упомянуть о скудности тем одного из изданий, в частности «Wonderzine», где в основном материалы направлены на женскую аудиторию.

Далее перейдем к конкурентному анализу медиаорганизации «Собака.ру». В процессе факторного анализа внешней среды телеканала осуществим конкурентный анализ на основе экспертного опроса от 1 до 9, составим таблицу конкурентоспособности 2, а также произведем расчёт коэффициента конкурентоспособности (см. Приложение №2).

Далее необходимо произвести расчет показателя конкурентоспособности медиаорганизации по отношению к основным конкурентам, как отношение площадей «многогранника конкурентоспособности» данной организации к площади «многогранника конкурентоспособности» конкурентов по формуле 1.

$$S = 1/2 \times x \times y \quad (1)$$

$$S_{\text{Интернет-журнал «Собака»}} = (1/2 \times 9 \times 9) + (1/2 \times 9 \times 8) + (1/2 \times 8 \times 9) + (1/2 \times 9 \times 7) = 40,5 + 36 + 36 + 31,5 = 144$$

$$S_{\text{Интернет-журнал «Wonderzine»}} = (1/2 \times 7 \times 9) + (1/2 \times 9 \times 5) + (1/2 \times 5 \times 7) + (1/2 \times 7 \times 5) = 31,5 + 22,5 + 17,5 + 17,5 = 89$$

$$S_{\text{Интернет-журнал "The Village"}} = (1/2 \times 8 \times 9) + (1/2 \times 9 \times 7) + (1/2 \times 7 \times 8) + (1/2 \times 8 \times 7) = 36 + 31,5 + 28 + 28 = 123,5$$

$$K_{\text{Интернет-журнал «Собака»}} = S_{\text{Интернет-журнал "The Village"}} / S_{\text{Интернет-журнал «Собака»}} = 123,5 / 144$$

$$K_{\text{Интернет-журнал «Собака»}} = 0,858$$

$$K_{\text{Интернет-журнал «Wonderzine»}} = S_{\text{Интернет-журнал «Собака»}} / S_{\text{Интернет-журнал «Wonderzine»}} = 144 / 89$$

$$K_{\text{Интернет-журнал «Wonderzine»}} = 1,618$$

$$K_{\text{Интернет-журнал "The Village"}} = S_{\text{Интернет-журнал «Wonderzine»}} / S_{\text{Интернет-журнал "The Village"}} = 89 / 123,5$$

$$K_{\text{Интернет-журнал "The Village"}} = 0,720$$

Подводя итог, надо сказать, что «Собака.ру» имеет довольно хорошие показатели относительно других изданий.

Но это не единственное, что определяет лидерство данной медиаорганизации. В процессе SWOT – анализа, который заключался в выявлении факторов внутренней и

внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы), были установлены сильные и слабые стороны (см. Приложение №3).

По итогам исследования сильных и слабых сторон, следует отметить, что данное издание развивается не только как журнал, но и в целом продвигает свой бренд через мероприятия и премии.

Кроме этого, издание такого формата одно из первых продвигает свой бренд именно через франшизу, что тоже является несомненно сильной стороной.

Обязательной частью работы надо отметить и факторы, влияющие на успешность/неуспешность издания «Собака.ру». Они также влияют на деятельность медиаорганизации. Для начала рассмотрим факторы прямого воздействия (см. Приложение №4).

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что медиаорганизация очень зависит от поставщиков и потребителей, чуть меньше от налоговых органов и еще меньше от конкурентов и профсоюзов.

Также, немаловажным шагом работы является рассмотрение факторов косвенного воздействия (см. Приложение №5).

Согласно данным, можно заметить, что факторы, которые на первый взгляд мало касаются организацию, тем не менее, становятся очень важными. Лидирующую позицию в нашем случае занимает первый пункт – «Социально-культурные факторы». Он непосредственно связан с творчеством и медиасредой, поэтому играет такую большую роль. Чуть меньшую роль играют политические и экономические факторы. Научно-технический прогресс в данном случае – скорее возможность, нежели угроза.

На основе проведенного анализа необходимо обозначить ряд действий, основываясь на силах и возможностях, для уменьшения слабых сторон и предотвращения угроз со стороны внешней среды. Анализ сильных и слабых сторон медиаорганизации, оценка возможностей и угроз в процессе ее функционирования указал на необходимость определения следующих предложений по дальнейшему эффективному развитию организации:

1. Продолжать работу над повышением уровня контента;

2. Расширять штат за счет хорошо пишущих опытных журналистов;
3. Уделять внимание развитию сайта;
4. Заниматься доработкой предложения относительно франшизы;
5. Более выгодные условия для рекламодателей;
6. Увеличение тиража печатного журнала;
7. Выход на международный уровень – выпуск журнала на английском языке для западной аудитории;
8. Привлечение аудитории и ведение активных действий относительно обратной связи с аудиторией;
9. Работа с соцсетями;
10. Сотрудничество с федеральными изданиями.

Заключение

Анализ внутренней и внешней среды – важнейший процесс для проведения стратегического анализа, для формирования концепции развития, для обозначения этапов развития организации. Более того, для исследования как внешней, так и внутренней среды, существует несколько методов и способов проведения анализа (PEST-анализ, SWOT-анализ и др.). Каждый из них исследует очень важные грани организации, которые могут повлиять на дальнейшее развитие, планирование, оценку и прогнозирование будущего. В современном быстроразвивающемся мире, где экспертами отмечается высокий уровень конкуренции, проведение разных исследований будет как нельзя кстати и только положительно скажется на дальнейшее развитие.

На примере журнала «Собака.ру» мною был проведен SWOT-анализ, который позволил выделить все элементы (сильные и слабые стороны, угрозы и возможности), расположить их по приоритетности. Обработав огромный массив данных, именно благодаря данному типу анализа, можно не просто представить информацию в удобной для восприятия форме, но и не затрачивать финансовые и технические средства.

Подводя итог, надо заметить, что издание «Собака.ру» очень перспективное и имеет огромное количество преимуществ.

Сравнительный анализ конкурентов показал, что наибольший географический охват имеет именно «Собака.ру», также это издание выигрывает и в том, что имеет

не только онлайн-версию, как остальные, но и печатную. Контент всех изданий очень разнообразный и качественный.

Издание развивается не только как журнал, но и в целом продвигает свой бренд через мероприятия и премии. Кроме этого, издание такого формата одно из первых продвигает свой бренд именно через франшизу, что тоже является несомненно сильной стороной.

Произведя SWOT – анализ, который заключался в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы), были установлены сильные и слабые стороны, а это, в свою очередь, открыло совершенно другую сторону деятельности издания, о которой мы мало задумываемся и порой не берем во внимание.

Разложив всё по полочкам и выяснив, какие недостатки имеет данная медиаорганизация, я предложила пути решения данных проблем, кроме того, выяснила и какие преимущества позволят расти и развиваться бренду.

Список использованной литературы

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник. М. : Юнити-Дана, 2012. 400 с.
2. Асташова Е., Зинич Л. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. Омск. : Изд-во ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П.А. Столыпина, 2013. 137 с.
3. Баканов Б. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Таганрог: МРЦПКипК ЮФУ, 2014.
4. Болотов С. Методы анализа внешней среды организации. URL: <http://www.createmanager.ru/semans-751-1.html> (дата обращения 19.04.18).
5. Брытков М.А., Черезова Я.А. Повышение эффективности стратегического управления предприятиями регионального строительного комплекса. Российское предпринимательство, 2007. Том 8. № 12. 42-46 с.
6. Видяпина В.И. Бакалавр экономики: Хрестоматия в 3-х томах. Т. 2. Рос. экон. академия им. Г.В. Плеханова; Центр кадрового развития. М. : Триада, 1999. 1050 с.

7. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. М. : Экономистъ, 2003. 528 с.
8. Григорян Г.Л. Применение PEST-анализа в стратегическом менеджменте. Журнал «Молодая наука». Часть 13. 2015. 125-126 с.
9. Давлетов И.И., Свечникова Т.М., Черданцев В.П., Черникова С.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие ФГБОУ ВО Пермская ГСХА. Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. 96 с.
10. Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).
11. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. М. : Юнити-Дана, 2012. 624 с
12. Патрахина Т.Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7, №2, 2015. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (дата обращения 20.04.18).
13. Петров В.В. Стратегическое управление. Учеб. пособие для студ. спец. "Менеджмент организации". Саратов: СГТУ, 2004. 288 с.
14. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. 55 с.
15. Понуждаев Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.1. Учебное пособие. Берлин: Директ-Медиа, 2015. 661 с.
16. Попова, И.В. Стратегический менеджмент. Базовый курс. Учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. 184 с.
17. Портал «Технологии корпоративного управления». URL: <http://www.iteam.ru> (дата обращения 19.04.18).
18. Чернышева М.А. Основы менеджмента. Учебное пособие. Под ред. проф. Солдатовой И. Ю., проф. Чернышева М. А. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006. 256 с.
19. Шарапова В.М. Семь нот агромаркетинга. Известия Международной академии аграрного образования. 2015. № 25. 386-391 с.

20. Шичиях Р.А., Сычанина С. Н., Смоленцев В. М. Стратегический анализ. Учебное пособие. Краснодар: КубГАУ, 2014. 232 с.

Приложения

Приложение №1

Таблица 1

Окончание таблицы с.29

Сравнительный анализ конкурентов

Значения показателей

	Конкуренты		Независимая частная медиакомпания
Показатели по услугам	Независимая частная медиакомпания «Look at me» (онлайн-издание Wonderzine)	ООО «Журналы и сайты «Фабрика контента “Точка Ру”» (Издание «Собака.ру»)	«Look at me» (онлайн-издание The Village)
1. Организационно-правовая форма	Независимая частная медиакомпания	ООО «Журналы и сайты «Фабрика контента “Точка Ру”»	Независимая частная медиакомпания

2. Качество контента	<p>Качественный контент, подготовленный молодой редакцией. Соответственно, в публикациях используются современные технологии.</p>	<p>Высокое качество, это доказывает высокие рейтинги и неоднократно полученные премии.</p>	<p>Высокое, несмотря на то, что тексты написаны простым языком, большинство из них содержат много аналитики, информации и экспертных мнений.</p>
3. Рейтинг	<p>Около 40 000 посетителей в день</p>	<p>в среднем 800 000 уникальных посетителей в месяц, от 15 000 000 просмотров</p>	<p>3,252,490 - Ежемесячная уникальная аудитория</p>
4. ЦА	<p>Целевая аудитория онлайн-издания Wonderzine – это молодые и энергичные женщины, стремящиеся к высокому уровню заработка и имеющие широкий кругозор.</p>	<p>читатели с активной жизненной позицией, которые интересуются всем лучшим, что происходит в городе: идеями, людьми, тенденциями, предметами, местами и событиями.</p>	<p>Ядро аудитории люди 25-34 лет</p>

5. Насыщенность контента	<p>Wonderzine привлекает своих читательниц разнообразным и насыщенным контентом. Читательницы могут прочесть тексты с тематиками, которые абсолютно противоположны друг другу.</p>	<p>Огромное количество материалов разных форматов и разных жанров.</p>	<p>Огромное количество материалов разных форматов и разных жанров.</p>
6. Тематика	<p>Онлайн-издание для молодых, энергичных и свободомыслящих женщин, чья сфера интересов распространяется далеко за пределы моды, красоты, отношений и светской хроники. Издание пишет для всех, кого интересуют культура и искусство, наука и политика, тенденции в обществе и актуальные проблемы в России и за ее пределами</p>	<p>Бренд с 17-летней историей и крупнейшая федеральная сеть городских lifestyle и фэшн изданий.</p>	<p>Городской интернет-сайт, который рассказывает о культурной и общественной жизни, развлечениях, услугах, еде и людях в Москве, Петербурге и других мегаполисах.</p>

В настоящий момент выпускаются 16 журналов «Собака.ru» по всей России. Обложка одна, а внутри – точно выверенное сочетание федерального и местного контента:

7.
Географический рынок

В первую очередь, это Российская Федерация, но так как это онлайн-издание, то доступ к нему может получить человек из любой точки мира. Поэтому, географический рынок интернет-журнала значительно шире печатного.

50% тем и героев в разных городах имеют общую тематику, вторая половина – локальные сюжеты, подготовленные редакциями на местах. «Собака.ru» выходит в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Казани, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Самаре, Новосибирске, Красноярске, Челябинске, Уфе, Перми, Волгограде, Иркутске, на Ставрополье и в Сочи.

В основном – Москва и Петербург, потому что материалы именно об этих городах, но, тем не менее, охват аудитории очень широкий

Источник: Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).

Приложение №2

Таблица 2

Окончание таблицы с.30

Конкурентный анализ медиаорганизации «Собака.ру»

Сравнительный признак	«Собака.ру» Wonderzine The Village		
	«Собака.ру»	Wonderzine	The Village
Аудитория на 2015 год	9	7	8
Тематика	9	9	9
Реклама (в неделю)	8	5	7
Рейтинг	9	7	8
Количество заключенных контрактов/год	7	5	7

Источник: Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).

Приложение №3

Таблица 3

Сильные и слабые стороны «Собака.ру»

Сильные стороны

1

Широкий географический охват аудитории (не только Москва и Петербург);

Слабые стороны

2

В небольших городах развивается по франшизе, но не везде это проходит успешно;

Огромное количество тем, разножанровость; Схожий формат и подача с другими изданиями;

Наличие и печатной, и электронной версии; Не такой продвинутый сайт;

Огромное количество проектов, которые ведутся совместно с редакцией (мероприятия, премии, конкурсы); Форма собственности не поддерживается государством;

Источник: Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).

Приложение №4

Таблица 4

Окончание таблицы с.32

Факторы прямого воздействия

№	Наименование	Характер влияния фактора на деятельность	
		Вероятная	Дополнительные
1	2	3	4
11	Поставщики	Отключение услуг провайдера; прекращение работы удаленных сотрудников	Угроза
			Дополнительные возможности
			Благодаря удаленной работе нет необходимости аренды офисного помещения; сокращение заработной платы из-за проектной работы удаленных сотрудников

22	Профсоюзы	-	Лоббирование интересов журналистских проектов в правительстве
33	Налоговые органы	Налоговые проверки	Льготы для малого и среднего предпринимательства; возможность использования упрощенных систем налогообложения
44	Потребители (зрители, читатели)	Отсутствие интереса к изданию; негативные отзывы на создаваемый продукт	Интерес к онлайн-изданию; распространение положительных отзывов; ссылки на материалы в социальных сетях; увеличение аудитории издания
55	Конкуренты	Доминирование со стороны федеральных СМИ	Мотивация

Источник: Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).

Приложение №5

Таблица 5

Окончание таблицы с.33

Факторы косвенного воздействия

№ п/п	Наименование Фактора	Характер влияния фактора на деятельность
-------	----------------------	--

	Вероятная Угроза	Дополнительные возможности	
1	Социально-культурные факторы	Доминирование со стороны федеральных СМИ, высокая конкуренция со стороны федеральных развлекательных печатных и интернет-СМИ и других каналов получения информации	Расширение географии интернет-издания, расширение штата сотрудников
2	Состояние экономики	Рост стоимости услуг провайдера, снижение потока рекламодателей	Рост потока рекламодателей, платная подписка
3	Политические факторы	Изменения в законе о СМИ, изменение прав рекламодателей	Изменения в законе о СМИ, изменение прав рекламодателей – только в пользу издания
4	Международные события	Война, катаклизмы, теракты	Международные встречи и конференции, олимпиады дают новые темы и связи
5	Научно-технический прогресс	Взломы сайта, переход на печатную версию и закрытие сайта	Развитие сайта, новые возможности для пользователей (более удобный интерфейс), появление мобильного приложения

Источник: Интернет-журнал «Собака.ру». URL: <http://www.sobaka.ru> (дата обращения 20.04.18).