

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2017 Горбунова О.А., Сталькина У.М., Чайковская А.А.

ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты повышения конкурентоспособности, инструменты стратегического анализа организации и ее среды. В ходе работы выполнен стратегический анализ ООО «Бигвилл», разрабатываются рекомендации по повышению конкурентоспособности этой компании.

Ключевые слова: менеджмент, стратегический анализ, конкуренция, конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, макроокружение, микроокружение.

Как известно, на развитие государства, какой бы формы оно ни было, влияют различные факторы, как внешние, так и внутренние. В современной России крайне важным фактором развития общества и страны в целом является экономический сектор. Это значит, что власть уделяет большую часть своего внимания развитию экономики страны, оперативно реагирует на изменения внутренней и внешней среды, внося изменения во внутреннюю политику.

Учитывая все экономические и политические события, произошедшие за последние пару лет, был взят курс на импортозамещение. Из этого следует, что все больше и больше сегодня будет усиливаться поддержка отечественного производства. Яркий пример тому – содействие росту малого и среднего бизнеса со стороны государства.

Но для того, чтобы организация жила и развивалась (неважно, речь о малом, среднем или даже крупном бизнесе), мало одной лишь поддержки государства. Помимо этого, крайне важным аспектом является грамотное управление компанией.

Одна из важнейших целей любого руководителя – справляться с конкуренцией на рынке. Иначе компания просто не выживет. А для того, чтобы была возможность сделать любую организацию конкурентоспособной, необходимо действовать стратегически, используя различные методики анализа как самой организации, так и факторов ее среды.

В первую очередь, перед тем, как начать изучать конкурентоспособность организации, необходимо понять, что же из себя представляют как сама организация, так и конкурентоспособность.

Понятие «организация» используется в русском языке во многих значениях, однако менеджмент трактует его как группу людей, которые действуют совместно для осуществления той или иной цели.

Организации классифицируют по различным критериям, выделяя следующие виды: формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие, по формам собственности, по целевому назначению, по расположению организации и так далее [2].

Отдельно хотелось бы отметить коммерческие организации любой формы собственности. Как правило, здесь идет речь о компаниях, основная цель которых – получение максимальной прибыли при минимальных издержках.

Коммерческие организации, действующие на рынках, всегда имеют конкурентов. Конкуренция – это некая борьба между компаниями или другими субъектами за получение большей доли на рынке, за получение максимальной выгоды и т.д.

Именно поэтому, чтобы выживать на рынке, организация должна быть конкурентоспособна.

Конкурентоспособность организации – это способность соперничать с другими игроками на рынке. Обычно этот показатель является интегральным, ведь

конкурентоспособность зависит от очень большого количества факторов [3].

Чтобы управлять организацией, необходимо учитывать большое количество всевозможных факторов и показателей, в том числе конкуренцию. Обычно конкурентоспособность оценивается путем определения большого числа показателей не только организации, но и отрасли, в которой компания функционирует [5].

Именно поэтому эта оценка не всегда является достаточно достоверной. Дело в том, что нужно проанализировать большой объем информации, а доступ к данной информации часто ограничен. Более того, всегда есть вероятность наткнуться на недостоверную информацию, особенно это касается анализа отрасли и сравнения компании с конкурентами.

Управление конкурентоспособностью подразумевает под собой стратегическое управление организацией в аспекте ее конкурентоспособности.

Рынок журналистики и СМИ всегда был и остается особенным. Связано это в первую очередь с неоднородностью и неоднозначностью продукции, выпускаемой экономическими субъектами в этой сфере. На самом деле такая проблема существует во всех отраслях, связанных с творчеством, например, литература, кино, театр, музыка и так далее.

Любая организация живет и действует, находясь под влиянием факторов среды. Любое функционирование компании возможно только лишь в том случае, если среда допускает его реализацию [1].

Внутренняя среда организации – это источник сил и ресурсов, благодаря которым компания функционирует и развивается. Если внутренняя среда не может обеспечивать здоровое функционирование организации, она является также и источником проблем для компании.

Внешняя среда питает компанию извне. Компания выживает только благодаря постоянному обмену с внешней средой. Однако ресурсы внешней среды ограничены, и на них покушаются и другие организации. Поэтому всегда есть риск потери ресурсов.

Это может привести не просто к ослаблению компании, но иногда и к гибели.

Чтобы определиться со стратегией управления конкурентоспособностью организации, необходимо иметь глубокое понимание как внешней, так и ее внутренней среды.

Внешняя среда организации обычно делится на макроокружение и непосредственное (микро) окружение. Оба этих уровня крайне важны и должны быть проанализированы в полной мере [6].

Уже не первый год по всей России становятся популярными различные интернет-издания, которые рассказывают обо всем, что происходит в городе, причем делают это качественно и без лишней информации о ДТП и прочих происшествиях, о которых говорят на радио, по телевидению и в других информационных источниках [8].

Так, в Москве уже не один год крайне популярны подобные сайты, специализирующиеся на событиях города и других всевозможных интересных темах. Яркий пример тому «The Village», «LAM», «Афиша». Следуя за новым трендом, в некоторых городах-миллионниках начали появляться подобные издания.

В апреле 2013 года в Самаре команда друзей поняла, что хочет писать обо всем культурном многообразии прекрасного города на Волге. Несмотря на то, что, казалось бы, лучше всего ехать в Москву и развиваться там, молодые инициаторы решили, что Самаре нужно зеркало, которое они и могли бы создать. Так появилось самарское интернет-издание «Большая Деревня», которое было зарегистрировано как ООО «Бигвилл».

«Большая Деревня» зародилась как хипстерский сайт, над которым работало максимум шесть человек. Изначально на портале даже не было новостей города, работали лишь рубрики «Мероприятия», «Жизнь», «Люди», «Места надо знать» и «Спецпроекты». Рекламных материалов практически не было, издание существовало только за счет стороннего финансирования.

Спустя три года оказалось, что «Большая Деревня» интересна куда более широкому спектру читателей, чем ожидалось. За это время издание успело заслужить не только уважение, но и доверие всех своих читателей. Связано это по большей части с

тем, что в каждом материале на первом месте стоит честность.

Сегодня «Большая Деревня» имеет быстрорастущую аудиторию, динамику изменения которой можно наблюдать на рисунке 1.

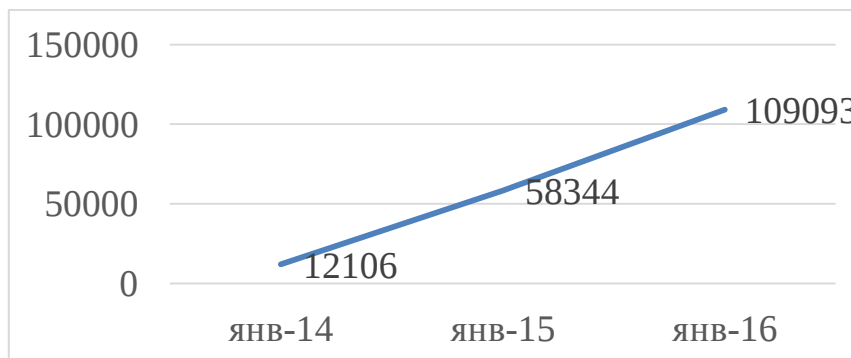


Рисунок –1 Количество уникальных посетителей в месяц на сайте bigvill.ru

Если сравнивать с другими самарскими СМИ, то «Большая Деревня» является

первой по количеству посетителей в месяц, как можно заметить из рисунка 2.

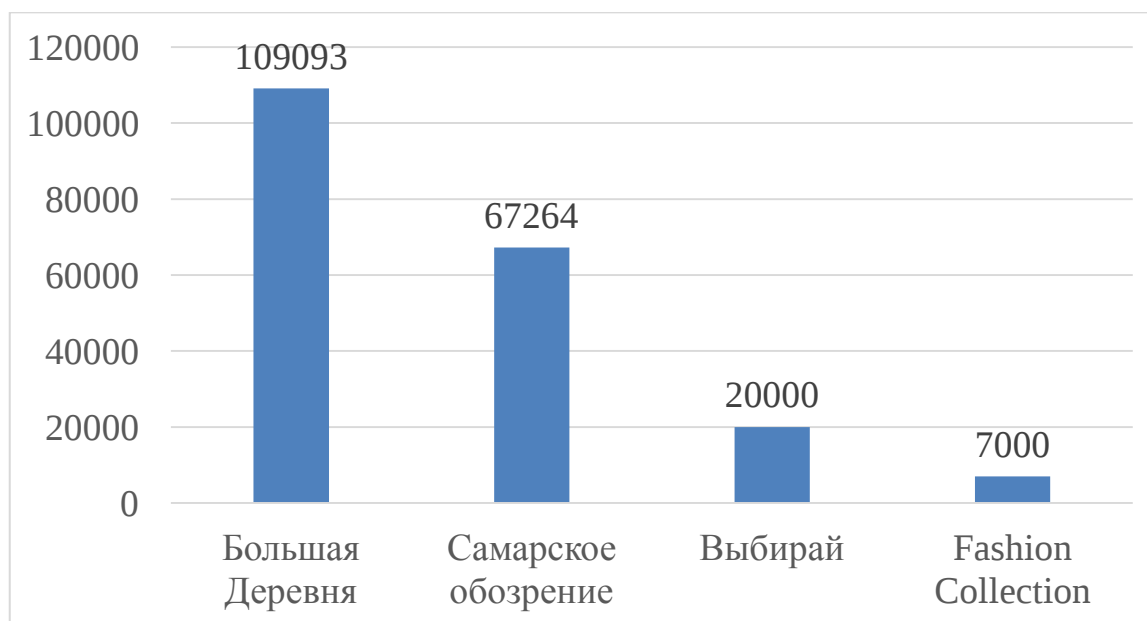


Рисунок – 2. Количество уникальных посетителей в месяц в изданиях Самары

Что касается целевой аудитории, то большинство посетителей являются молодыми людьми от 25 до 34 лет (50%), от 18 до 24 лет (29%), причем женщин среди них больше, чем мужчин (58% и 42%) [7].

На сайте действует несколько разделов, в рамках которых выходят все материалы, как редакционные, так и рекламные. News

(Новости) – краткие анонсы городской жизни, событий, мероприятий, гражданских инициатив, статистики. Style (Стиль жизни) – в него входят популярные рубрики «Планы на выходные», «Выходные с детьми», «Новости магазинов», «Новости красоты», Geekvill, тематические гиды. City (Город и герои) – раздел с интервью, социальные

данные, материалы о ЖКХ, городских проблемах, медицине. Food (Еда) – популярная рубрика об общепите, крафтовых и промышленных производителях еды, о фермерах – «Новости ресторанов». Career (Карьера) – раздел с рубриками «Возможности недели» и

«Вакансии недели» о стажировках, грантах, семинарах и вакансиях в Самаре. «Свадьба» – новый раздел о подготовке к свадьбе, полезная информация для молодоженов. Популярность каждого из разделов можно наблюдать на рисунке 3.

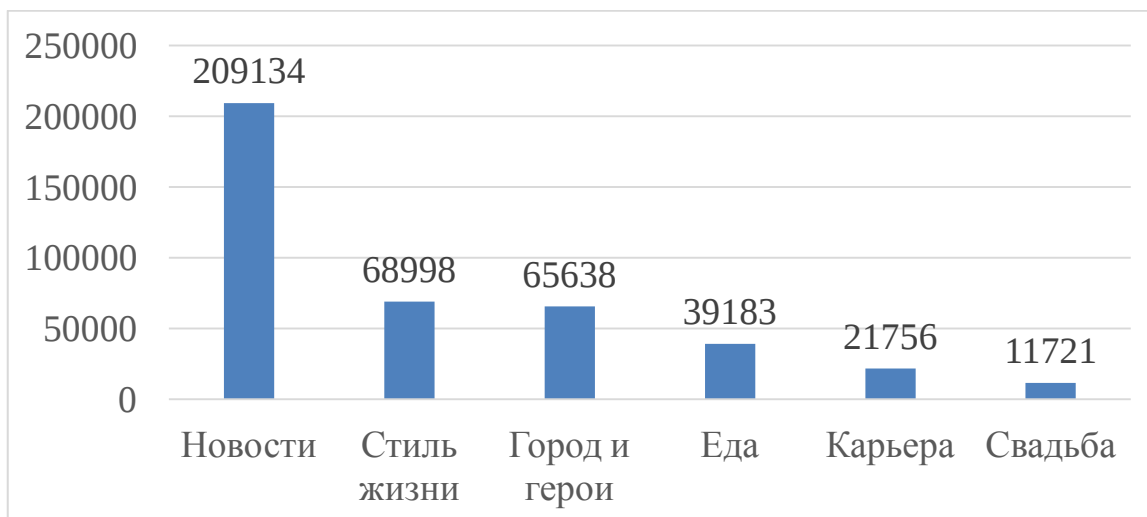


Рисунок – 3 Количество просмотров в месяц разделов на сайте bigvill.ru

Если говорить о кадровом составе компании, то существует определенная структура. Во главе компании стоит директор, он же издатель. Затем компания подразделяется на три раздела: журналистика, новости и реклама. В каждом из них есть свой руководитель и абсолютно равноправные журналисты/менеджеры по рекламе в зависимости от отдела.

Как говорилось ранее, в начале своего пути издание жило за счет стороннего инвестирования. Сегодня же в рамках издания выходит большое количество рекламных материалов, которые полностью обеспечивают жизнедеятельность компании.

Клиенты «Большой Деревни» имеют несколько вариантов коммерческого сотрудничества с изданием.

Во-первых, речь идет об участии в какой-либо рубрике, например в «Новостях красоты». Всего существует 10 рубрик. Стоимость участия в рубрике составляет от 6000 до 10000 рублей, куда входит написание блока для материала на несколько сотен знаков, согласование его с заказчиком,

размещение на сайте и продвижение материала в социальных сетях.

Также у клиента есть возможность разместить отдельную новость про себя размером до тысячи знаков. Стоимость такого материала составляет 8500 рублей, и туда входит написание материала, его согласование с заказчиком, размещение на сайте и продвижение в социальных сетях.

У некоторых клиентов есть возможность заказать большую статью, например, про устройство их организации изнутри. Такой материал объемом 5000-7000 знаков обязательно сопровождается профессиональной фотосессией, которая входит в стоимость материала. Цена вопроса – от 15000 рублей.

Также в рамках портала у клиентов с самыми интересными продуктами есть возможность запустить спецпроект, в рамках которого выйдет блок из нескольких статей, с возможностью различных тестов, игр и других интерактивов для читателей издания. Стоимость его начинается от 35000 рублей.

У менеджеров и журналистов «Большой Деревни» уже довольно большой опыт грамотного позиционирования компаний различного уровня для аудитории издания.

Для анализа макроокружения ООО «Бигвилл» был проведен PEST-анализ, основные влияющие факторы которого представлены в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ ООО «Бигвилл»

<i>Политико-правовые</i> • Уровень реальной демократии в государстве • Уровень свободы слова в стране • Уровень коррупции • Налоговая политика	<i>Экономические</i> • Состояние экономики в целом • Курсы валют • Уровень располагаемого дохода населения • Уровень развития мелкого и среднего бизнеса
<i>Социо-культурные</i> • Активность потребителей • Стиль жизни населения • Привычки населения • Демографическая ситуация	<i>Технологические</i> • Компьютеризация • Популяризация гаджетов • Развитие Интернета • Скорость передачи технологий

Таким образом, каждый из вышеуказанных факторов максимально сильно влияет на состояние организации ООО «Бигвилл», в том числе на конкурентоспособность.

Для того чтобы провести анализ организации, необходимо пройти через несколько этапов.

Ситуационный анализ начинается с оценки действующей отрасли фирмы. Для этого необходимо понять, какой конкретной стратегии на данный момент придерживается организация.

ООО «Бигвилл» придерживается стратегии дифференциации продукции, которая предполагает ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путем предложения товаров (услуг) высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам.

Что касается вертикальной интеграции ООО «Бигвилл», то здесь можно говорить об осуществлении деятельности по изготовлению продукции для окончательной ее реализации. Так, данное направление освоено в приличном объеме, т.к. все, что необходимо для создания рекламы в рамках издания, – это журналисты, фотографы,

редакторы, дизайнеры, верстальщики. И любую из этих ролей можно было бы отдать на аутсорсинг, но все специалисты находятся в штате.

Географический масштаб рынка, освоенного ООО «Бигвилл», на сегодняшний день ограничивается региональным. В первую очередь, это город Самара, затем незначительно города Новокуйбышевск и Тольятти, еще меньше – область.

Динамика продаж в сравнении с общей динамикой рынка положительная. В среднем по России за последний год продажи рекламы в Интернете выросли на 30%. Если говорить об ООО «Бигвилл», то компания подтверждает данные статистики, увеличив объем продаж за год на 32%.

Объемы кредитования на сегодняшний день равны нулю. Организация находится на самообеспечении. Динамика чистой прибыли за последний год выросла на 30%, что, несомненно, говорит о стабильном росте организации.

Сейчас ООО «Бигвилл» занимает около 15% рынка. Это первое место среди других объектов распространения рекламы в Интернете в Самаре.

Следующий этап – SWOT-анализ. Этот анализ позволяет проанализировать сильные,

слабые стороны (внутренняя среда), а также возможности и угрозы (внешняя среда).

Таким образом, можно составить таблицу 2, по которой можно сопоставить факторы

внутренней и внешней среды организации и понять, какое их взаимодействие будет максимально полезным.

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «Большая Деревня»

	Сильные стороны: 1. Уникальный продукт. 2. Высококвалифицированные кадры. 3. Самоокупаемость. 4. Влияние на аудиторию. 5. Гибкость выхода материала. 6. Быстрый результат сотрудничества.	Слабые стороны: 1. Нехватка кадров. 2. Недостаточная амбициозность кадров. 3. Слабая корпоративная культура. 4. Низкая окупаемость. 5. Слабый PR.
Возможности: 1. Слабая конкуренция. 2. Активная целевая аудитория. 3. Интернефикация и компьютеризация. 4. Объединение региональных СМИ.	Для использования возможностей необходимо пользоваться следующими сильными сторонами: 1. 1, 4, 6 2. 4 3. 3, 5, 6 4. 1, 2	При использовании возможностей следующие слабые стороны могут помешать: 1. 1, 2, 5 2. 1, 5 3. 4 4. 3, 4, 5
Угрозы: 1. Нестабильность состояния аудитории 2. Недобросовестность рекламодателей	Для минимизирования угроз необходимо пользоваться следующими сильными сторонами: 1. 2, 3, 4, 5, 6 2. 1, 3, 4	Следующие слабые стороны максимизируют угрозы: 1. 1, 2, 3, 4 2. 2, 3, 5

Следующий этап – это оценка конкурентной позиции компании. В ее ходе будет проведено сравнение деятельности компании с выявленными ближайшими конкурентами. Шкала рейтинга от 1 до 10,

где 1 – слабое проявление, 10 – сильное проявление. Вес факторов в сумме должен быть равен одному. Результат можно наблюдать в табл. 3.

Таблица 3 – Конкурентные позиции на рынке рекламы в Интернете в Самаре

Фактор	Вес	Большая Деревня	Другой город	PROГород	63.RU
Количество аудитории	0,2	7	6	8	10
Эффективность рекламы	0,3	10	7	4	4
Цена	0,1	9	10	6	5
Длительность эффекта	0,2	10	7	3	3
Уникальность предложений	0,1	10	9	3	2
Узнаваемость портала	0,05	8	6	7	9
Имидж портала	0,05	9	7	5	4
Результат	1	9,15	7,25	4,9	4,07

Последний этап исследования – оценка конкурентоспособности отдельных видов

бизнеса компании. Для этого можно воспользоваться матрицей бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства

из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода. Результат можно наблюдать в таблице 4.

Таблица 4 – Матрица БКГ

		Наименование	Наименование
Темп роста	Высокий (больше 10%)	Трудные дети	Звезды
			Статья
	Низкий (меньше 10%)	Собаки	Дойные коровы
		Новость	Рубрика
		Баннер	Спецпроект
			Низкая (меньше 1)
		Относительная доля рынка	

Таким образом, были выявлены наиболее перспективные продукты компании – это статьи, рубрики и спецпроекты, а также наименее перспективны – это новость и баннер. Портфель компании в целом согласован, но необходимы некоторые изменения для увеличения доходов. Кроме того, имеет смысл готовить проекты по дополнению портфеля новыми товарами и услугами с учетом всех внутренних факторов компании [4].

Следующим шагом будет проведение анализа конкурентных сил, действующих в отрасли.

Портер в свое время выделил пять ключевых сил, которые влияют на формирование стратегии, в том числе на стратегию конкурентоспособности:

- 1) угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- 2) власть покупателей;
- 3) власть поставщиков;
- 4) угроза со стороны заменителей товара или услуги;
- 5) уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов на рынке рекламы в Интернете довольно высока. Зайти в эту отрасль довольно просто, через создание сайта или группы в социальных сетях со средним и более уровнем активности аудитории. Власть покупателей на рынке интернет-рекламы в Самаре довольно высока. В первую очередь это связано с тем, что отрасль состоит из множества относительно мелких компаний. Также это связано с тем, что многие мелкие клиенты выбирают исполнителя исключительно по критерию минимальной цены.

Давление со стороны поставщиков для интернет-издания высокого уровня – это зависимость от исполнителей: журналистов, фотографов, видеоредакторов и т.д. На самом деле эта власть высока. Причиной тому является крайне острая нехватка действительно профессиональных кадров в регионе. Так, без возможности обратиться к «другому поставщику своих услуг» издания вынуждены мириться с несоблюдением дедлайнов и другим.

Соперничество существующих в отрасли компаний довольно высоко. Рынок интернет-рекламы насыщен, существует большое количество объектов, оказывающих услугу продвижения через канал Интернет. С другой стороны, эффективность этой рекламы часто ставится под вопрос.

Согласно последним исследованиям, емкость рынка интернет-рекламы составляет около 70 млн руб. в год. Она догнала наружную рекламу и разделяет сейчас с ней первое место по региону.

Темпы роста рынка на сегодняшний день довольно высоки. За последние два года доля рынка выросла в два раза. Связано это в первую очередь с тем, что реклама в Интернете на сегодняшний день является одной из самых бюджетных и эффективных.

Уровень конкуренции на рынке рекламы в Интернете в Самаре довольно высок. Существует большое количество абсолютно разных форматов позиционирования компаний, все они отличаются по результативности и достижению целей.

Конкуренты в основном – это мелкие сайты или группы в соцсетях с очень низкими оборотами. Крупных игроков на рынке всего 4: издания «Большая Деревня» и «Другой город», а также сайты «PROГород» и «63.РУ».

Так, рассмотрев среду, в которой работает ООО «Бигвилл», а также рынок рекламы в Интернете в Самаре, можно сделать вывод, что сам рынок довольно насыщен, не монополизирован. Угроз много, но в то же время существует большое количество факторов, положительно влияющих на развитие отрасли, поэтому ее можно считать довольно привлекательной. С точки зрения конкурентоспособности, компании следует применять агрессивную стратегию, чтобы занять определенную нишу на рынке.

Если рассматривать состояние организации, то существует продукция, отрицательно влияющая на конкурентоспособность компании. Совершенно нецелесообразно оставлять ее в портфеле организации.

Существуют угрозы и слабые стороны компании, которые необходимо если не

ликвидировать, то хотя бы минимизировать их влияние.

После проведения анализа компании и отрасли, в которой она работает, можно сделать вывод, что в целом ООО «Бигвилл» развивается в нужном направлении, но необходимы некоторые корректировки для повышения конкурентоспособности компании.

Так, если говорить о макроокружении, «Большая Деревня» верно взяла курс работы исключительно на электронной площадке. Нужно внимательно следить за изменениями в структуре аудитории сайта и на рынке рекламы.

Что касается пяти сил Портера, то здесь есть смысл влиять только на одну из них, которая является угрозой со стороны поставщиков. Как уже было сказано, основная опасность заключается в крайне ограниченном составе не только кадров, но и потенциальных кадров. Поэтому работающие в издании журналисты, понимая, что кроме них их работу сделать никто не может, позволяют себе некие вольности. В итоге здесь необходимо работать как с рынком труда, так и с существующим персоналом.

На рынок труда можно влиять посредством выращивания кадров. Можно ввести регулярную школу журналистики, где перспективные студенты факультета журналистики или филологического факультета могли бы развивать свои способности с целью получить работу в «Большой Деревне».

С существующим персоналом стоит работать индивидуально. В зависимости от типа личности каждому работнику необходимо разработать план мотивации, который будет максимально сильно стимулировать его на плодотворную работу.

Если судить по карте стратегических групп, основной конкурент «Большой Деревни» - это интернет-издание «Другой город». Компании надо больше обращать внимание на его деятельность на рынке.

До сегодняшнего дня компания вела политику дифференциации продукции, что стоит оставить неизменным. Она

предполагает ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам.

Географически «Большая Деревня» пока что взяла направление исключительно в пределах региона. Учитывая, что региональный рынок не так сильно насыщен рассматриваемая компания занимает одну из лидирующих позиций среди конкурентов, стоит сохранить концентрацию на регионе для достижения наиболее высоких результатов на этом рынке.

После того, как был проведен SWOT-анализ ООО «Бигвилл», были выделены следующие возможности для развития организации:

- 1) слабая конкуренция;
- 2) активная целевая аудитория;
- 3) интернефикация и компьютеризация;
- 4) объединение региональных СМИ.

Самые вероятные и влиятельные возможности для ООО «Бигвилл» – это слабая конкуренция и активная целевая аудитория. Следовательно, необходимо самое большое внимание уделять непосредственно этим возможностям.

Для того чтобы такая возможность, как слабая конкуренция, была использована по максимуму, при составлении стратегии необходимо делать акцент на таких сильных сторонах организации, как уникальный продукт, влияние на аудиторию и быстрый результат сотрудничества. Именно эти характеристики отличают «Большую Деревню» от слабых конкурентов, и именно они наиболее важны для клиентов ООО «Бигвилл». Для этого нужно проделать основательную работу с отделом продаж по презентации продукции. В это же время необходимо минимизировать влияние таких слабых сторон, как недостаток кадров и их недостаточная амбициозность, а также слабый пиар PR. Последнее необходимо исправлять посредством вложений в PR-компанию, с помощью наружной рекламы, рекламы на радио, местном ТВ, в кинотеатрах. Вышеперечисленные слабые

качества характерны для всех региональных СМИ, но, учитывая слабость конкурентов, в том числе и благодаря устранению этих недостатков, компания будет расти.

Возможность активной целевой аудитории будет действовать максимально эффективно в случае использования «Большой Деревней» этой аудитории. Но этому может помешать нехватка кадров и слабый PR. Первый минус негативно скажется на качестве материалов издания, второй – на его общей привлекательности.

Чуть менее важными возможностями являются общая интернефикация и компьютеризация, а также объединение региональных СМИ. Однако эти возможности по-прежнему остаются крайне влиятельными и высокими.

Так, интернефикация и компьютеризация скажется на компании максимально положительно в случае использования таких возможностей, как самоокупаемость, гибкость выхода материала и быстрый результат сотрудничества. Эти качества напрямую связаны с доходами организации, а значит, с их развитием в сфере возможности. Не стоит забывать, что необходимо минимизировать малую окупаемость организации.

Наконец, объединение региональных СМИ повлияет наиболее эффективно в случае, если компания будет опираться на уникальный продукт и высококвалифицированные кадры. В то же время стоит опасаться влияния слабой корпоративной культуры, малой окупаемости и слабого PR. Связано это с тем, что только при соблюдении этих условий «Большая Деревня» будет ключевым игроком в этом объединении.

После того, как был проведен SWOT-анализ ООО «Бигвилл», были выделены следующие угрозы для развития организации:

- 1) недобросовестность рекламодателей;
- 2) нестабильное состояние аудитории.

Эти угрозы разные по степени влияния и по вероятности их осуществления, однако стоит уделять им внимание в равной степени высокое.

Так, недобросовестность рекламодателей имеет высокую вероятность осуществления и среднюю степень влияния на организацию. Для того чтобы минимизировать это влияние, необходимо опираться на такие положительные качества «Большой Деревни», как высококвалифицированные кадры, самоокупаемость, влияние на аудиторию, гибкость выхода материала и быстрый результат сотрудничества. В совокупности эти факторы положительно влияют на прибыльность компании. В то же время необходимо опасаться таких слабых сторон, как нехватка кадров, их недостаточная амбициозность и слабый PR. Эти факторы отрицательно сказываются на прибыльности и популярности издания.

Нестабильность состояния аудитории средняя, зато критичная для жизнедеятельности ООО «Бигвилл». Для того чтобы снизить степень угрозы, надо делать упор на уникальный продукт, самоокупаемость и влияние на аудиторию. Только так компания станет наименее зависима от внешней среды в этой сфере. В то же время нужно быть осторожными с недостаточной амбициозностью кадров, слабой корпоративной культурой, которую нужно создавать посредством регулярных team-билдингов.

Что касается результатов анализа матрицы БКГ, то тут можно сказать о том, что у компании существует несколько продуктов, которые необходимо убирать из общего пакета. Речь о новостях и баннерах. Данные товарные группы необходимо закрывать. «Звезда» компании – это статьи. Они не только максимально перспективны на рынке, но и приносят наибольшую прибыль компании. Следовательно, надо работать над остальными нововведениями.

максимально развивать это направление. В «дойных коровах» основной упор в поддержке необходимо делать на рубрики, т.к. они приносят большой доход.

После того как был проведен анализ ООО «Бигвилл», были разработаны предложения по усовершенствованию политики компании в некоторых вопросах.

Среди рекомендаций могут быть следующие:

- 1) открытие школы журналистики;
- 2) индивидуальная работа HR-отдела с каждым работником по вопросу мотивации;
- 3) тренинги по повышению квалификации сотрудников отдела продаж;
- 4) реклама издания (наружная, на радио и TV, в кинотеатрах);
- 5) team-билдинги для персонала;
- 6) отказ от таких продуктов, как новость и баннер;
- 7) основной упор в развитие и продажи таких продуктов, как статья, рубрика.

Для того чтобы понять, насколько эффективными будут предлагаемые нововведения, было проведено исследование их потенциальной результативности. Были опрошены эксперты из сферы продаж, маркетинга, журналистики. Им был задан вопрос: «На сколько по пятибалльной шкале вы оцениваете потенциал влияния нововведений?».

Первоначально эксперты рекомендуют заняться вложением в наиболее перспективные продукты и отказаться от наименее эффективных. После этого ООО «Бигвилл» следует интенсифицировать рекламную деятельность посредством различных каналов. Затем следует

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.
2. Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2014.
3. Горбунова О.А., Мавляева Ю.О. Основные направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на примере компании ООО «ОРТОПЛАСТ» // Вестник Международного института рынка. 2015. № 1. С. 65-72.
4. Калышенко В.Н., Сталькина У.М. Обоснование внутренних возможностей фирмы при выведении нового продукта. В сборнике: Проблемы развития предприятий: теория и практика Материалы 13-й Международной научно-практической конференции. 2014. С. 192-194.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 2012.
6. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка. – М.: Юрист, 2014.
7. Реклама на сайте – Большая Деревня. [Электронный ресурс]: URL: <https://bigvill.ru/reklama-na-sajte/> (дата обращения: 11.02.17)
8. Страна и мы: Городские интернет-газеты в России – The Village. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.the-village.ru/village/city/regions/136573-strana-i-my-gorodskie-internet-gazety-v-rossii-chast-iii> (дата обращения: 03.02.17).

STRATEGIC ANALYSIS TOOLS TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

© 2017 Oksana A. Gorbunova, Ulyana M. Stalkina, Anna A. Tchaykovskaya

International Market Institute, Samara, Russia

The article considers theoretical and practical aspects of increasing competitiveness, tools of strategic analysis of the organization and its environment. In the paper, strategic analysis of Bigvill, LLC is carried out; the authors are developing the recommendations to improve the competitiveness of this company.

Key words: management, strategic analysis, competition, competitiveness, competitiveness increase, macroenvironment, microenvironment