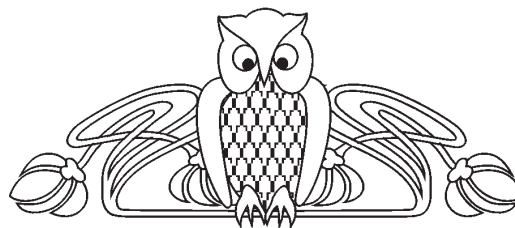




Научная статья

УДК [004:070](470.6)

Оценка эффективности работы регионального медиахолдинга на примере «Дон-медиа»



А. В. Муха, Н. И. Федосеева ✉

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Россия, 344002 г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69

Муха Анжела Викторовна, кандидат филологических наук, доцент кафедры журналистики, angela95@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4477-4046>

Федосеева Наталья Игоревна, кандидат филологических наук, доцент кафедры журналистики, fedoseewan@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0393-826X>

Аннотация. Региональные медиахолдинги играют важную роль в российском информационном пространстве. Исследование их структуры, функционирования, финансовой модели, контент-стратегий, взаимодействия с аудиторией и прочих аспектов деятельности необходимо для понимания современного медиаландшафта и информационной политики в регионах нашей страны. Целью настоящего исследования является идентификация сильных и слабых сторон регионального медиахолдинга «Дон-медиа». В процессе ее достижения авторами была обзорно описана история возникновения SWOT-анализа, рассмотрена технология его проведения, охарактеризована специфика работы регионального медиахолдинга «Дон-медиа», проведен SWOT-анализ холдинга и выявлены перспективы его развития. В работе представлен алгоритм проведения SWOT-анализа, который в широком смысле включает в себя детальное описание базовых характеристик организации и анализ внешней среды компании. В ходе изучения вопроса было выявлено, что данный алгоритм обладает рядом преимуществ и недостатков. К первым относятся простота, быстрота проведения, низкая трудоемкость и отсутствие финансовых затрат, а ко вторым – субъективность выводов, зависящих от компетентности конкретного исследователя, и описательный характер метода. В рамках данного исследования выявлены сильные и слабые стороны в работе холдинга, изучены его внутренняя среда, внешние возможности и имеющиеся угрозы. Результаты исследования удалось перенести в матрицу SWOT и получить данные об эффективности работы компании. Также авторами была дана комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон организации. На заключительном этапе исследования обозначены перспективы развития медиахолдинга, которые сводятся к расширению и усовершенствованию медиаплатформ компании.

Ключевые слова: региональный медиахолдинг, «Дон-медиа», Ростовская область, SWOT-анализ, идентификация сильных и слабых сторон, стратегические решения, медиаиндустрия

Для цитирования: Муха А. В., Федосеева Н. И. Оценка эффективности работы регионального медиахолдинга на примере «Дон-медиа» // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Филология. Журналистика. 2025. Т. 25, вып. 3. С. 345–352. <https://doi.org/10.18500/1817-7115-2025-25-3-345-352>, EDN: QFBULH

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

Evaluation of the effectiveness of a regional media holding on the example of “Don-Media”

A. V. Mukha, N. I. Fedoseeva ✉

Rostov State University of Economics, 69 Bol'shaya Sadovaya St., Rostov-on-Don 344002, Russia

Angela V. Mukha, angela95@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4477-4046>

Natalya I. Fedoseeva, fedoseewan@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0393-826X>

Abstract. Regional media holdings play an important role in the Russian information space. The study of their structure, functioning, financial model, content strategies, interaction with the audience and other aspects of their activities is necessary to understand the modern media landscape and information policy in the regions of our country. The purpose of this study is to identify the strengths and weaknesses of the “Don-Media” regional media holding. To achieve this goal, the authors reviewed the history of SWOT analysis, considered the technology of its implementation, characterized the specific features of the work of the regional media holding “Don-Media”, conducted a SWOT analysis of the holding and identified the prospects for its development. The paper presents an algorithm for SWOT analysis, which broadly includes a detailed description of the basic characteristics of the organization and an analysis of the company's external environment. In the course of research, it was revealed that this algorithm has a number of advantages and disadvantages. The former ones include simplicity, speed of implementation,



low labor intensity and lack of financial costs, while the latter include the subjectivity of conclusions depending on the competence of a particular researcher and the descriptive nature of the method. As part of this study, a SWOT analysis of the "Don-Media" media company was conducted: the strengths and weaknesses of the holding's work have been identified, its internal environment, external opportunities and existing threats have been studied. The data obtained during the study was transferred to the SWOT matrix and data on the company's performance was obtained. The authors also provided a comprehensive assessment of opportunities and threats, taking into account the strengths and weaknesses of the organization. At the final stage of the study, the prospects for the development of the media holding are outlined, which are narrowed down to expanding and improving the company's media platforms.

Keywords: regional media holding, "Don-Media", Rostov region, SWOT analysis, identification of strengths and weaknesses, strategic decisions, media industry

For citation: Mukha A. V., Fedoseeva N. I. Evaluation of the effectiveness of a regional media holding on the example of "Don-Media". *Izvestiya of Saratov University. Philology. Journalism*, 2025, vol. 25, iss. 3, pp. 345–352 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1817-7115-2025-25-3-345-352>, EDN: QFBULH

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобализации медиа-пространства региональные медиахолдинги сталкиваются с рядом вызовов и возможностей. Одним из таких медиахолдингов является «Дон-медиа», который играет значительную роль в информационном пространстве Ростовской области. В данной статье представлены результаты проведенного SWOT-анализа холдинга «Дон-медиа» с целью выявления его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, с которыми компания сталкивается в современных условиях.

Актуальность исследования обусловлена высокой значимостью использования технологии SWOT-анализа для формирования стратегии конкурентных преимуществ регионального медиахолдинга.

В данной работе предпринята попытка оценить состояние регионального медиахолдинга «Дон-медиа» с помощью SWOT-анализа, который позволил определить возможности компании, а также выявить и уменьшить потенциальные угрозы неэффективности на информационном рынке.

Эмпирической базой исследования стал контент, выпускаемый СМИ холдинга «Дон-медиа», в числе которого областная газета «Молот», телеканал «Дон 24», информационное агентство «Дон 24», радиостанция «ФМ на Дону». Период выхода исследуемого контента – 2020–2024 гг.

Технология проведения SWOT-анализа описана в работах С. В. Изосимовой, А. Л. Шевченко [1], А. Н. Загородникова [2]. Эффективности проведения SWOT-анализа для средств массовой информации посвящены работы Е. А. Орловой, М. Н. Лукачук и Н. Д. Моисеевой [3]. Разноаспектный анализ функционирования

российских медиахолдингов представлен в работах Е. Л. Вартановой [4], А. В. Вырковского [5], И. И. Карпенко [6], И. В. Кирии [7], В. С. Кулева [8], С. С. Смирнова [9, 10] и др.

К примеру, С. В. Изосимова и А. Л. Шевченко в статье «SWOT-анализ: его место в методах исследования, преимущества и недостатки» описывали вопросы исследования стратегического планирования деятельности организации с помощью метода SWOT-анализа. А. Н. Загородников в работе «Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе» рассуждал об успешности развития организации, которая сочетает PR-планирование и маркетинговую тактику. В целом медиахолдингам как субъектам медиасистемы Российской Федерации посвящены труды С. С. Смирнова.

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) является ключевым инструментом стратегического планирования, который позволяет организациям, включая медиакомпания и редакции СМИ, оценивать свои внутренние и внешние аспекты для создания эффективной стратегии развития и успешного функционирования на рынке [11].

История возникновения SWOT-анализа как метода стратегического планирования связана, в первую очередь, с событиями и именами в области менеджмента и управления. В начале прошлого столетия исследователи Питер Друкер и Альфред Чандлер в поисках эффективного управления и стратегического анализа развития бизнеса выделяли важность понимания организации в ее внешнем окружении и внутренних ресурсах. Однако само понятие «SWOT-анализ» сформировалось лишь к 70-м гг. XX в., одной из ключевых идей была необходимость анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на успех организации [12].



Тогда еще не существовало единого инструментария. Как метод стратегического планирования SWOT-анализ начал набирать популярность, когда Уильям Главин и Альберт Хаманн опубликовали статьи о методах анализа. Они еще не сформулировали четкого понятия данного вида анализа (SWOT), но уже призывали к совместному анализу сильных и слабых сторон компаний, а также их возможностей и угроз. Работы исследователей внесли важный вклад в дальнейшее появление метода на его раннем этапе [13].

В России SWOT-анализ приобрел популярность во время кардинальных экономических изменений начиная с конца 1980-х гг. и более широко начал применяться в 1990-е гг., когда страна переходила от плановой к рыночной экономике¹.

В конце 1980-х гг. в Советском Союзе начался процесс перестройки под руководством Михаила Горбачева. Этот период сопровождался широкими экономическими и политическими изменениями. В условиях перехода к рыночной экономике предприятия и организации столкнулись с необходимостью адаптации к новым реалиям.

В 1990-е гг. в России активно развивался бизнес-сектор, возникали новые компании и предприятия. С ростом конкуренции и нестабильностью на рынке возникла необходимость в эффективных инструментах стратегического анализа. SWOT-анализ был воспринят как полезный инструмент для оценки внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.

В начале 2000-х гг. SWOT-анализ стал частью образовательных программ в высших учебных заведениях и бизнес-школах. Кроме того, консалтинговые компании активно использовали SWOT-анализ при оказании услуг по стратегическому консультированию отечественных компаний.

Во второй половине 2000-х гг. SWOT-анализ стал стандартной практикой в стратегическом управлении российских компаний. Корпорации начали внедрять этот метод для анализа своей конкурентоспособности, выявления стратегических приоритетов и формулирования планов развития. SWOT-анализ также нашел свое место в государственном

управлении России. В рамках разработки стратегий развития регионов, отраслей и социальных программ этот метод помогал выявлять ключевые факторы успешного развития и существующих проблем.

На сегодняшний день SWOT-анализ продолжает активно применяться в российском бизнесе, государственном управлении, а также в образовательных и консультационных практиках. Он помогает организациям адаптироваться к быстро меняющимся условиям и разрабатывать стратегии ведения различных проектов. Множество успешных компаний и организаций используют данный метод в своей стратегической работе, например при разработке новых продуктов или планировании долгосрочных целей. SWOT-анализ помогает выявить критические факторы успеха и риски.

Итак, расширенная SWOT-матрица позволяет структурировать процесс стратегического планирования, включая анализ внешней среды, анализ внутренней среды, разработку стратегий и тактических действий.

SWOT-матрица представляет собой анализ, основанный на четырех группах стратегий, каждая из которых включает комбинацию внутренних и внешних факторов. Сильные стороны – возможности: цель этой стратегии – усилить сильные стороны и возможности компании. Сильные стороны – угрозы: эта стратегия направлена на максимальное развитие сильных сторон компании и минимизацию угроз. Слабые стороны – угрозы: цель этой стратегии – уменьшить слабости и угрозы. Слабые стороны – возможности: эта стратегия направлена на устранение слабостей и увеличение возможностей [14].

Важно подчеркнуть, что SWOT-анализ играет ключевую роль в стратегическом планировании и требует регулярного пересмотра ответов на три ключевых вопроса: 1) на каком этапе развития находится компания? 2) в каком направлении должна развиваться компания? 3) что необходимо сделать для достижения поставленных целей?

Данный метод также широко применяется и в медиаиндустрии. К примеру, маркетологи российского холдинга «Газпром-медиа», анализируя деятельность медиакомпаний, называют своими сильными сторонами медийное разнообразие, так как компания имеет широкий спектр медийных активов, включая телевидение, радио и интернет-проекты, что обеспечивает разнообразие контента и аудитории, финансовую

¹ SWOT-анализ. Программы для стратегического планирования. URL: <https://www.swot-analysis.ru> (дата обращения: 17.12.2024).



поддержку (задействованные финансовые ресурсы, предоставляемые «Газпромом»), позволяют холдингу инвестировать в высококачественное производство контента и маркетинг)².

В числе слабых сторон (Weaknesses) специалисты называют зависимость от рекламы: холдинг сильно зависит от рекламных доходов, что делает его уязвимым на современном рынке; конкуренция в цифровой среде создает ряд проблем в вопросах привлечения и удержания аудитории.

К потенциальным возможностям (Opportunities) маркетологи относят развитие цифровых платформ: холдинг может сфокусироваться на развитии цифровых платформ и онлайн-сервисов, чтобы достичь новой аудитории и увеличить доходы; возможность установления партнерств с другими медийными компаниями, технологическими партнерами или платформами для усиления своего присутствия и расширения возможностей монетизации контента³.

И, наконец, вероятные угрозы (Threats) для медиакомпаний, по мнению специалистов, это возможные изменения в законодательстве и регулировании, которые могут повлиять на деятельность холдинга и создать дополнительные барьеры, а также быстрое развитие технологий, которое может увеличить конкуренцию и потребовать значительных инвестиций в обновление оборудования и технологических платформ⁴.

Прежде чем представить результаты SWOT-анализа медиахолдинга «Дон-медиа», необходимо рассмотреть сам объект исследования.

Медиахолдинг «Дон-медиа» на сегодняшний день является одним из крупнейших СМИ Ростовской области, которые работают в сфере вещания в сети Интернет, в печатных изданиях и на телевидении [15].

История холдинга началась в 2015 г., когда указом Правительства области ГУП РО «Редакция газеты «Молот»» было реорганизовано путем присоединения ГУП РО «Редакция газеты «Сальская степь»», а затем переименовано в ГУП РО «Дон-медиа» [16]. В новый холдинг вошли газета «Молот», телеканал «Дон 24», радиостанция «ФМ на Дону» информационное агентство don24.ru, пресс-центр «Дон-медиа», а также филиал медиахолдинга (г. Сальск)⁵.

² Газпром-Медиа : [сайт]. URL: <http://www.gazprom-media.com/> (дата обращения: 28.11.2024).

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Дон-медиа : [сайт]. URL: <https://don24.ru/> (дата обращения: 08.12.2024).

Холдинг является приватизированной компанией, а 100% его акций принадлежат Правительству Ростовской области.

В ходе исследования была составлена таблица, данные которой отражают сильные и слабые стороны холдинга «Дон-медиа». При составлении таблиц за основу был взят принцип построения, предложенный Я. В. Кихтан в работе «Особенности SWOT-анализа студенческой прессы (на примере университетского журнала «РИНХбург»)» [17] (табл. 1).

Компании, не имеющие серьезных управленческих проблем стратегического характера, обычно заканчивают проведение SWOT-анализа на этом этапе. Для наглядности и глубины проводимого исследования мы обратимся к следующим этапам стратегического анализа.

Очередным шагом в идентификации проблем будет анализ возможностей и угроз, выявленных ранее. Эти факторы классифицированы на три группы в зависимости от их приоритетности, необходимости концентрации усилий и ресурсов и уровня необходимого контроля [16] (табл. 2).

Угрозы появления нового конкурента, перевода «Молот» в электронную рассылку, снижение тиража можно уменьшить за счет опыта и креативности журналистов медиахолдинга «Дон-медиа», введения новых рубрик, поднятия острых тем, быстроты и свежести подачи материалов. Угрозы финансовых проблем и выживания издания за счет самоокупаемости можно решить путём спонсорской помощи. Далее рассмотрим матрицу возможностей (табл. 3).

С учетом выявленных возможностей и угроз получаем основные зависящие друг от друга группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны», после чего разрабатывается соответствующая матрица.

Этот этап позволяет найти стратегические решения из проделанного анализа, точно выявить проблемы и решить задачи, стоящие перед медиахолдингом, и наметить пути их решения с учетом имеющихся и возможных ресурсов. Именно этот этап анализа определяет стратегические цели развития медиахолдинга «Дон-медиа».

В табл. 4, 5 проведена комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон.



Таблица 1

SWOT-анализ медиахолдинга «Дон-медиа»

Положительные факторы	Негативные факторы
Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
<i>Внутренняя среда</i>	
1. Местонахождение (Ростовская область, г. Ростов-на-Дону). 2. Узнаваемый дизайн медиахолдинга. 3. Подача материалов для жителей города в простой, понятной и доступной форме [17, с. 81]. 4. Отлично налажена работа с аудиторией в виде писем и материалов от внештатных корреспондентов, школьников и неравнодушных к проблемам области и города, налажен диалог с читателями. 5. Концепция медиахолдинга – общественная жизнь области и города. 6. Налажена работа журналистов медиахолдинга с администрацией Ростовской области и г. Ростова-на-Дону, создано тесное сотрудничество с главами сельских поселений. 7. На базе медиахолдинга «Дон-медиа» студенты-журналисты проходят практику и улучшают свои профессиональные качества и навыки, получают неоценимый опыт в подготовке материалов, носящих различный характер. 8. Ежегодное участие в социально значимых проектах в средствах массовой информации по темам, представляющим общественный и государственный интерес, а именно: демографическая политика, пропаганда семейных традиций и ценностей, содействие развитию детско-юношеского и массового спорта, развитие туризма, пропаганда здорового образа жизни и профилактика социально опасных форм поведения граждан и многое другое. 9. Развита электронная рассылка газеты «Молот»	1. Финансовая ограниченность (так как с марта 2022 г. медиахолдинг сменил форму собственности с ГУП на АО, то в медиахолдинг перестали поступать деньги из государственного бюджета). 2. Зависимость газеты от администрации области и города. 3. Отсутствие острых материалов (в основном PR деятельности администрации и проведенных мероприятий). 4. Ограниченность в профессиональных кадрах
Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
<i>Внешняя среда</i>	
1. Увеличение количества тем и материалов в связи с расширением аудитории и, как следствие, увеличение тиража издания. 2. Привлечение инвесторов [17, с. 80]	1. Появление нового конкурента. 2. Финансовые проблемы

Таблица 2

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	разрушительные	тяжелые	легкие
Высокая	–	Полный перевод газеты «Молот» в электронную рассылку	Снижение тиража газеты «Молот»
Средняя	Уменьшение выплат сотрудникам медиахолдинга, отсутствие поощрительных выплат, сокращение ставок	Отсутствие материальной поддержки со стороны администрации города	Появление нового конкурента
Низкая (малая вероятность)	–	Выживание издания «Молот» за счет самоокупаемости	Конкурент применяет новые способы для привлечения аудитории (уникальный контент, формат издания, AI-технологии и пр.) [17, с. 82]



Таблица 3

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Независимость от администрации области и города материально и технически	Заинтересованность и помощь в существовании медиахолдинга администрации области и города	–
Средняя	Привлечение спонсора	Увеличение тиража издания	–
Низкая (малая вероятность)	Увеличение целевой аудитории	Увеличение количества острых, важных тем и статей для аудитории всех возрастов	–

Таблица 4

Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных сторон медиахолдинга «Дон-медиа»

Сильные стороны		
Узнаваемый дизайн медиахолдинга	Налаженная работа с аудиторией	Тесное сотрудничество журналистов медиахолдинга с администрацией области, города и главами сельских поселений
Возможности		
Увеличение целевой аудитории	Рост аудитории за счет интерактивного взаимодействия холдинга с читателями	Налаженная работа журналистов с ЦА улучшает качество публикаций
Привлечение спонсоров	Взаимодействие с аудиторией положительно влияет на решение спонсоров	Создание коммерческих спецпроектов с партнерами
Угрозы		
Появление нового конкурента	Другой медиахолдинг может привлечь читателя содержанием, проведением различных конкурсов среди аудитории	Снижение доходов из-за ухода рекламодателей к конкуренту

Таблица 5

Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом слабых сторон медиахолдинга «Дон-медиа»

Слабые стороны		
Финансовая ограниченность	Отсутствие острых материалов (в основном PR деятельности администрации и проведенных мероприятий)	Зависимость газеты от администрации области. Не все материалы могут опубликоваться в газете (только информация, угодная областному руководству)
Возможности		
Развитие деятельности медиахолдинга в интернете	Создание платформы для гражданской журналистики	Запуск мультимедийного контента (видео, подкасты) для привлечения молодой аудитории
Угрозы		
Из-за ограниченности денежных средств невозможно улучшить или усовершенствовать технически издание (например, улучшить качество бумаги, на которой печатается издание «Молот»)	На сайте медиахолдинга публикуются в основном новостные материалы, редко встречается аналитика	Правительство Ростовской области контролирует выпуск газеты «Молот», что не всегда позволяет журналистам высказать свою точку зрения и передать мнение жителей области



Таким образом, проведенный SWOT-анализ регионального медиахолдинга «Дон-медиа» выявил несколько аспектов, важных для стратегического планирования компании.

Слабые стороны: упрощенная структура компании, требующая сегментирования структур по направленности.

Перспективы развития: необходимость развития медиаплатформ и фокус на digital-сфере, а также стратегия по охвату аудитории и привлечению молодежи.

Угрозы: появление новых медиа и конкуренция на информационном рынке, а также пристальное внимание со стороны Правительства Ростовской области.

Стратегические решения: формулировка стратегий на основе результатов матриц с учетом важности возможностей и угроз.

Внутренняя работа: медиахолдинг имеет как сильные, так и слабые стороны, которые находятся на одном уровне. Сильные стороны включают местонахождение, дизайн, работу с аудиторией. Также плюсом «Дон-медиа» является подача материалов, построенная так, что их интересно читать, слушать и смотреть всем без исключения. Благодаря этому контент медиахолдинга пользуется популярностью.

Пример проведения SWOT-анализа регионального медиахолдинга «Дон-медиа» продемонстрировал эффективность этой методологии в оценке деятельности средства массовой информации. Удалось трансформировать внешние и внутренние факторы компании в матрицу SWOT и сделать выводы о его эффективности. Таким образом, детальное изучение данных позволяет заключить, что медиахолдинг выполняет свою работу успешно. Предложенная авторами матрица была составлена на базе собственных разработок и способна отследить изменение ситуации в динамике.

Рассмотрев сильные стороны организации, необходимо отметить внутренние достоинства, которые способствуют повышению рейтинга медиахолдинга среди региональных СМИ. Также были описаны слабые стороны, которых в конечном итоге оказалось немного, что свидетельствует об успешности компании.

В заключение следует отметить, что SWOT-анализ медиахолдинга «Дон-медиа» показал: сильные стороны являются ключевыми факторами лидерства СМИ, способствуя сохранению позиций медиахолдинга как одного из самых читаемых и достоверных источников.

Список литературы

1. Изосимов С. В., Шевченко А. Л. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки // Экономикс. 2013. № 2. С. 29–34.
2. Загородников А. Н. Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2012. № 3. С. 94–103. EDN: OZKMAD
3. Орлова Е. А., Лукашук М. Н., Моисеева Н. Д. SWOT-анализ эффективности СМИ на примере РБК // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (Нижевартовск, 10 ноября 2021 г.) / отв. ред. Д. А. Погоньшев. Нижевартовск : Нижевартовский гос. ун-т, 2021. С. 144–148. <https://doi.org/10.36906/KSP-2021/20>, EDN: KYFQAM
4. Вартанова Е. Л. Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики. М. : МедиаМир, 2014. 277 с. EDN: TGHKTD
5. Вырковский А. В. Трансформация редакционного менеджмента под влиянием дигитализации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Филология. Журналистика. 2016. Т. 16, вып. 2. С. 203–210. <https://doi.org/10.18500/1817-7115-2016-16-2-203-210>, EDN: WLUSPD
6. Карпенко И. И. Понятие медиахолдинга в теории и практике современной журналистики // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2023. Т. 42, № 1. С. 16–28. <https://doi.org/10.52575/2712-7451-2023-42-1-16-28>, EDN: ONZTJL
7. Кирия И. В. Актуальные вопросы теории медиакапитала // Меди@льманах. 2009. № 6 (35). С. 16–27. EDN: MSULAX
8. Кулев В. С. Холдинг как форма организации и управления медиабизнесом // Вопросы теории и практики журналистики. 2012. № 2. С. 165–170. EDN: QIYTFR
9. Смирнов С. С. Особенности развития крупнейших региональных медиахолдингов России // Меди@льманах. 2020. № 5 (100). С. 93–99. <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.5.2020.9399>, EDN: YBKEKH
10. Смирнов С. С. Феномены «медиахолдинг» и «медиагруппа» в России: проблема неопределенности правового статуса // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2020. № 6. С. 23–40. <https://doi.org/10.30547/vestnik.journ.6.2020.2340>, EDN: TMYYRH
11. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 151–157. EDN: PZKVYJ
12. David Fred R., David Forest R. Strategic Management: Concepts and Case. 15th ed. Pearson Education Ltd., 2015. 688 p.



13. Gürel E., Tat M. SWOT Analysis: A Theoretical Review // The Journal of International Social Research. 2017. Vol. 10, iss. 51. P. 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
14. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / под ред. А. Н. Алимова. Белгород : Изд-во БелГУ, 2014. 276 с.
15. Федосеева Н. И., Иванченко А. Е. Региональные медиахолдинги в системе отечественной медиаиндустрии // МедиаВектор. 2024. Вып. 13. С. 95–102. EDN: TYWHAO
16. Федосеева Н. И., Муха А. В. Типологические особенности региональной прессы (на примере газеты «Молот») // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 т. Тольятти : Волжский ун-т им. В. Н. Татищева (институт), 2021. Т. 2. С. 188–190. EDN: AZDXMV
17. Кихтан Я. В. Особенности SWOT-анализа студенческой прессы (на примере университетского журнала «РИНХбург») // Идеи и новации. 2018. Т. 6, № 2. С. 79–84. EDN: DEVBHN

Поступила в редакцию 30.01.2025; одобрена после рецензирования 03.03.2025;

принята к публикации 30.04.2025; опубликована 29.08.2025

The article was submitted 30.01.2025; approved after reviewing 03.03.2025;

accepted for publication 30.04.2025; published 29.08.2025