

Кафедра менеджмента и маркетинга

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. **Актуальность** данного исследования состоит в том, что современные условия работы коммерческих компаний отличаются высокой динамичностью, неопределённостью и сложностью факторов внешней среды, что повышает хозяйственный риск при создании и реализации управленческих решений, особенно тех, которые рассчитаны на долгосрочную перспективу.

Для принятия обоснованных управленческих решений в современных экономических условиях необходимо опираться на всесторонний экономический анализ, который имеет стратегическое значение в оценке и прогнозировании эффективности деятельности предприятий на основании комплекса аналитических показателей.

Для успешного ведения бизнеса компании необходимо отслеживать тенденции не только на своем основном рынке, но и на смежных и даже не связанных рынках. Это позволит своевременно выявлять перспективные направления для развития и адаптироваться к будущим изменениям.

Безусловно, существует риск неверного прогнозирования динамики изменений, однако при тщательном и всестороннем анализе этот риск можно существенно минимизировать. Компании, которые активно проводят такой анализ, получают значительное конкурентное преимущество за счет возможности своевременно реагировать на изменения рынка и предлагать востребованные продукты или услуги.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование стратегического анализа внешней среды ПАО «Саратовэнерго» и выявление направлений его совершенствования.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие **задачи**:

- определить понятие стратегического анализа внешней среды организации;
- изучить методы и инструменты стратегического анализа макросреды организации;

- исследовать методы и инструменты стратегического анализа микросреды организации;
- дать общую характеристику деятельности ПАО «Саратовэнерго»;
- провести стратегический анализ макросреды ПАО «Саратовэнерго»;
- провести стратегический анализ микросреды ПАО «Саратовэнерго»;
- выявить проблемы в проведении стратегического анализа внешней среды ПАО «Саратовэнерго»;
- выявить направления совершенствования стратегического анализа внешней среды ПАО «Саратовэнерго»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

Структура работы: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В 1 главе «Теоретические основы стратегического анализа внешней среды организации» автором дается понятие, раскрываются методологические принципы, последовательность и результаты стратегического анализа внешней среды организации; обозначаются методы и инструменты стратегического анализа макро- и микросреды организации.

Стратегический анализ внешней среды организации представляет собой систематическое и комплексное изучение факторов и условий, находящихся вне непосредственного контроля организации, но оказывающих значительное влияние на её функционирование и принятие стратегических решений.

Стратегический анализ внешней среды в любой фирме проводится постоянно в различных формах. В основе анализа среды деятельности организации должны лежать следующие методологические принципы:

— системный подход, в котором организация рассматривается как сложная система, взаимодействующей с внешней средой, которая влияет на её деятельность и развитие;

— принцип комплексного анализа всех составляющих макро- и микросреды организации;

— динамический принцип и принцип сравнительного анализа;

— принцип учета специфики фирмы.

Стратегический анализ внешней среды организации включает в себя следующие шаги: оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии; определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии; определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки планов; контроль и анализ деятельности конкурентов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы и получить важные результаты:

— время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз,

— время для прогнозирования возможностей,

— время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств,

— время на разработку стратегий.

Далее рассматриваются методы анализа макросреды, среди которых центральное место занимает PEST-анализ. Этот инструмент позволяет оценить политические, экономические, социальные и технологические факторы, формирующие контекст деятельности предприятия. Автор отмечает, что макросреда оказывает опосредованное, но значимое влияние на организацию, особенно на крупные компании, и требует постоянного мониторинга. Приводятся примеры ключевых факторов, таких как экономические условия, социокультурные тенденции, политико-правовая

стабильность и технологические инновации, а также методика их оценки с использованием экспертных оценок.

В разделе, посвященном анализу микросреды, основное внимание уделяется модели «Пяти сил» М. Портера, которая помогает оценить конкурентное окружение организации. Автор описывает пять ключевых сил: соперничество между продавцами, угрозу появления новых конкурентов, влияние товаров-субститутов, рыночную власть поставщиков и покупателей. Подчеркивается, что идеальная конкурентная среда характеризуется слабым влиянием этих сил, что создает благоприятные условия для прибыльности компании. Также рассматриваются этапы проведения анализа, включая идентификацию конкурентов, оценку их деятельности и разработку стратегий реагирования.

Автор отмечает, что регулярный мониторинг внешней среды позволяет организации своевременно адаптироваться к изменениям, разрабатывать эффективные стратегии и укреплять конкурентные позиции.

В главе 2 «Стратегический анализ внешней среды в ПАО «Саратовэнерго» представлена общая характеристика деятельности организации, проведен стратегический анализ макро- и микросреды компании и выявлена существующая проблема проведения стратегического анализа внешней среды ПАО «Саратовэнерго».

ПАО «Саратовэнерго» является гарантирующим поставщиком электроэнергии на территории Саратовской области, специализирующимся на производстве, передаче и сбыте электроэнергии, а также реализующим проекты в сфере энергосбережения и повышения энергоэффективности. Компания обладает разветвлённой структурой, включающей 38 филиалов, и обслуживает более 742 тыс. бытовых абонентов и 21 тыс. юридических лиц. Основными конкурентами на региональном рынке являются ООО «СПГЭС», ООО «Русэнергосбыт» и другие сбытовые компании.

В первом параграфе проведён анализ финансовых показателей ПАО «Саратовэнерго» за 2022–2024 годы, который выявил положительную

динамику: выручка компании в 2024 году составила 27 623 млн рублей (рост на 4,3% по сравнению с 2023 годом), а чистая прибыль увеличилась в 2,3 раза, достигнув 939,8 млн рублей. Рост показателей обусловлен увеличением тарифов, расширением клиентской базы и развитием дополнительных видов деятельности. Однако компания сталкивается с такими проблемами, как высокий уровень износа активов, зависимость от государственного регулирования и значительная дебиторская задолженность.

Организационная структура ПАО «Саратовэнерго» представляет собой сложную, линейно-функциональную структуру с элементами дивизиональной, организованной по территориальному принципу через межрегиональные объединения. Функциональные подразделения подчинены главным линейным руководителям и реализуют решения через них или, в пределах полномочий, напрямую через службы-исполнителей. Структура характеризуется централизованным руководством, где генеральный директор оставляет за собой принятие ключевых управленческих решений.

Во втором параграфе проведён стратегический анализ макросреды компании с использованием PEST-анализа, дополненного экологической составляющей. Для выявления факторов, имеющих наибольшую вероятность осуществления, был проведен опрос среды среди работников отдела бизнес-планирования. Также опрос прошел директор по экономике и финансам. Наиболее значимыми факторами для ПАО «Саратовэнерго» являются:

— политико-правовые: изменение тарифной политики государства (экспертная оценка 4,0, вес 0,072) и законодательства о кибербезопасности (экспертная оценка 4,6, вес 0,081);

— экономические: инфляция и рост цен на энергоносители (экспертная оценка 4,4, вес 0,077), а также увеличение инвестиций в развитие промышленности региона (экспертная оценка 3,2, вес 0,056).;

— социальные: дефицит высококвалифицированных работников (экспертная оценка 3,6, вес 0,063);

— технологические: угрозы кибербезопасности (экспертная оценка 4,3, вес 0,075) и развитие «умных сетей» (несмотря на относительно низкую оценку вероятности (2,4), открывает значительные перспективы для оптимизации распределения энергии, снижения потерь и улучшения управления нагрузками);

— экологические: ужесточение экологических норм (экспертная оценка 4,0, вес 0,072).

Для реагирования на ключевые вызовы внешней среды ПАО "Саратовэнерго" предложен комплекс мер, включающий: оптимизацию операционных расходов при изменении тарифной политики; внедрение стандартов ISO 27001 и создание центра мониторинга киберугроз для защиты от изменений в законодательстве; диверсификацию поставщиков и хеджирование ценовых рисков в условиях инфляции; разработку специальных тарифных программ и модернизацию инфраструктуры для промышленных предприятий; создание корпоративного учебного центра для решения кадрового дефицита; модернизацию систем диспетчеризации и обучение цифровым технологиям в рамках развития "умных сетей"; усиление кибербезопасности через многофакторную аутентификацию и резервные системы; внедрение экологического менеджмента ISO 14001 и модернизацию очистных сооружений для соответствия ужесточающимся экологическим нормам.

В третьем параграфе проведён анализ микросреды компании на основе модели «Пяти сил» М. Портера. Установлено, что отрасль характеризуется высокими барьерами для входа новых конкурентов, но сохраняется риск перехода потребителей к независимым энергосбытовым компаниям. Сила поставщиков остаётся значительной, а угроза товаров-заменителей (альтернативных источников энергии) пока ограничена.

В заключении главы выявлена ключевая проблема — отсутствие системного подхода к анализу внешней среды в ПАО «Саратовэнерго». Компания не проводит регулярного мониторинга факторов, влияющих на её

деятельность, что затрудняет своевременное принятие управленческих решений. Для повышения эффективности стратегического управления предложено внедрить единый механизм комплексного анализа внешних условий, обеспечивающий оперативную обработку информации и улучшение качества принимаемых решений.

В главе 3 «Направления совершенствования проведения стратегического анализа внешней среды организации» предлагаются основные направления совершенствования проведения стратегического анализа внешней среды ПАО «Саратовэнерго» и проводится расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В первом параграфе представлена методика прогнозируемого стратегического анализа, включающая шесть этапов: подготовительный, сбор и обработка данных, построение и валидация моделей, сценарный анализ и прогнозирование, разработка стратегических рекомендаций, мониторинг и актуализация. Для реализации этой методики предложено использовать инструменты PEST+E-анализа, модели пяти сил Портера и SWOT-анализа, а также специализированное программное обеспечение (AnyLogic, Vensim, EViews, R, Python (с библиотеками Pandas, NumPy, Scikit-learn)). Также следует разработать систему KPI – для оценки эффективности проведения различных стратегий и мониторинга ключевых показателей. Важным элементом является распределение зон ответственности среди сотрудников отдела бизнес-планирования, что обеспечит системный подход к анализу и оперативное реагирование на изменения внешней среды.

Второй параграф посвящен обучению персонала для проведения цифрового мониторинга. Предложено обучить сотрудников отдела бизнес-планирования работе с современными аналитическими инструментами, такими как Python, R, Power BI и другими. Для этого разработан план повышения квалификации с общим бюджетом 450 тыс. рублей. Также рассчитаны дополнительные затраты на повышение заработной платы сотрудникам в связи с увеличением их функциональных обязанностей (207,9

тыс. рублей ежемесячно). Общие затраты на внедрение методики в первый год составят 3,5 млн рублей, в последующие годы — 2,5 млн рублей.

В третьем параграфе проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Ожидаемая годовая экономия за счет оптимизации себестоимости, управленческих и коммерческих расходов составит 4,1 млн рублей. Чистый экономический эффект в первый год реализации проекта оценивается в 629 тыс. рублей, а срок окупаемости — 10 месяцев. Рентабельность инвестиций (ROI) составит 17,9%, что соответствует отраслевым нормативам для стратегических проектов. Помимо финансовых выгод, внедрение предложенных мер позволит повысить качество управленческих решений, улучшить адаптивность компании к изменениям рынка и укрепить конкурентные позиции.

Предложенные мероприятия демонстрируют высокую экономическую и стратегическую эффективность. Их реализация позволит ПАО «Саратовэнерго» минимизировать риски, связанные с изменениями внешней среды, и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Проект рекомендован к внедрению с учетом его комплексного положительного влияния на операционную деятельность и управленческие процессы компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Стратегический анализ представлен как систематическое и комплексное исследование факторов и условий, которые находятся вне непосредственного контроля компании, но оказывают значительное влияние на её функционирование и принятие стратегических решений.

Анализ внешней среды включает в себя изучение как макроокружения, так и микроокружения. Логическим результатом стратегического анализа является оценка альтернатив, что позволяет выбрать наиболее подходящую стратегию. Такой подход дает организации возможность разработать эффективные стратегии, направленные на достижение устойчивого

конкурентного преимущества и успешное развитие в условиях изменяющейся внешней среды.

Для анализа макросреды ПАО «Саратовэнерго» применен PEST-анализ, дополненный экологическим аспектом, который выявил ключевые факторы влияния: изменения в законодательстве о кибербезопасности, государственную тарифную политику, инфляцию и рост цен на энергоносители, дефицит высококвалифицированных работников, угрозы кибербезопасности, а также ужесточение экологических требований. Анализ микросреды на основе модели пяти сил Портера показал, что компания действует в условиях высоких барьеров для входа новых конкурентов и ограниченной угрозы товаров-заменителей, однако сохраняются риски, связанные с зависимостью от поставщиков и возможным переходом потребителей к независимым энергосбытовым компаниям.

Выявлена значимая проблема — отсутствие системного подхода к анализу внешней среды в ПАО «Саратовэнерго», что приводит к фрагментарности данных и затрудняет своевременное принятие управленческих решений.

Для решения этой проблемы предложены следующие направления совершенствования: внедрение техники моделируемого стратегического анализа с использованием цифровых инструментов и специализированного ПО. Обучение персонала современным методам анализа и цифрового мониторинга, включая курсы по Python, R и другим аналитическим инструментам. Создание системы регулярного мониторинга и актуализации данных для обеспечения оперативности и точности стратегических решений.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий подтверждается расчетами: снижение затрат на себестоимость, управленческие и коммерческие расходы составит 4,1 млн руб. в год, а срок окупаемости проекта не превысит 10 месяцев. Рентабельность инвестиций (ROI) на уровне 17,9% демонстрирует целесообразность вложений, особенно

с учетом долгосрочных преимуществ, таких как повышение операционной эффективности, минимизация рисков и укрепление конкурентных позиций.

Реализация этих мер не только принесет прямую финансовую выгоду, но и создаст основу для устойчивого развития компании. Переход от реактивного к проактивному управлению, основанному на данных, позволит ПАО «Саратовэнерго» гибко реагировать на вызовы внешней среды, оптимизировать ресурсы и укреплять доверие потребителей и партнеров. Таким образом, предложенные мероприятия являются стратегически значимыми и рекомендованы к внедрению.