

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ
АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 571 группы
38.03.02 Менеджмент

код и наименование направления (специальности)

Менеджмент организации

профиль подготовки

экономического факультета

Ветер Ильи Николаевича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

Д.Н.Александрова

инициалы, фамилия

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

подпись, дата

Саратов 2025

Введение. Стратегический анализ представляет собой определенный образ мышления, позволяющий обеспечить динамичное развитие бизнеса, что предполагает выстраивание перспективных, а именно стратегических планов. В условиях локальной и глобальной жесткой конкурентной борьбы за покупателя, за прочное место на рынке главным является повышение качества стратегического анализа внешней среды как стратегического планирования на основе прогнозирования инфраструктуры рынка. Стержнем всего стратегического процесса является стратегия. Ее правильный выбор и реализация характеризуют эффективность стратегического менеджмента, поскольку она и мобилизует использование научно-технического, производственного, финансового, социального и организационного потенциалов организации в определенных направлениях, обещающих достижение успеха.

Проблемой формирования стратегического планирования занимались различные экономисты. Родоначальниками стратегического планирования и управления является Игорь Ансофф и М. Портер.

Важным этапом в стратегическом анализе внешней среды организации является анализ всех составляющих этой среды и разрывов между намеченными целями и реальными возможностями и определение путей их устранения. Основные шаги анализа пробелов: определение основного интереса предприятия с позиций достижения его долгосрочных целей, например, увеличение доли рынка; выяснение реальных возможностей предприятия в настоящее время, а также через три года и пять лет; определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу предприятия, скажем, увеличение доли рынка каждый год на 1 %; установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением предприятия; разработка способов преодоления выявленных разрывов или уменьшение конкретных показателей.

Цель данной работы изучить и сделать стратегический анализ внешней среды организации. В рамках данного исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы внешней среды организации;
- проанализировать и выявить роль анализа внешней среды в стратегическом управлении организации его методов и инструментов;
- сделать стратегический анализ внешней среды ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ»;
- выделить систему стратегического анализа внешней среды и направления совершенствования стратегической деятельности ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ»;
- дать анализ экономической эффективности предложенных автором мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ». Предметом исследования являются отношения управления, возникающие в процессе формирования стратегического анализа внешней среды исследуемой организации.

Теоретико-методологической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Демин Ю.М., Кибанов А.Я., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Феонова М.Р. и др. Теоретической базой проекта послужили труды современных ученых, статьи в периодической печати посвященные формированию стратегического анализа внешней среды современной организации.

В основе выпускной квалификационной работы находятся различные методы исследования: диалектический метод, означающий изучение экономических явлений в их взаимосвязи и развитии. Также используется системный подход к объекту исследования при помощи следующих общенаучных методов и приемов: графических изображений, анализа, группировки и сравнения данных.

Информационной базой исследования явились нормативные материалы, регулирующие деятельность организаций; информационные материалы и годовые отчеты организации. Кроме того, при написании выпускной квалификационной работы были использованы различные документы внутреннего пользования (учетная политика, учредительные документы, положения, инструкции, и др.). Структура работы включает в себя введение, 3 главы, заключение и список использованных источников.

Основное содержание работы.

Основная цель анализа внешней среды — определить ключевые факторы, которые необходимо учесть при разработке стратегии компании. Выделим задачи анализа: выявление возможностей для развития бизнеса, например, определение новых направлений роста; оценка угроз для компании, изменений в законодательстве, экономических кризисов, изменения предпочтений потребителей; анализ конкурентной среды и понимание особенностей деятельности других игроков на рынке;

Анализ внешней среды организации производится с целью во-первых, выявления изменений, которые воздействуют на разные аспекты стратегии организации, а во-вторых выявления основных факторов, влияющих в данный момент на состояние и развитие внешней среды организации.

Можно выделить основные методы и инструменты анализа внешней среды организации. Существуют основные методы анализа внешней среды — это модель 5 сил М.Портера, PEST-анализ, SWOT анализ, Spase- анализ, отраслевой анализ, анализ «поля силы» по Ансоффу, метод «5х5» А.Х. Мескона. Например, можно рассмотреть реализацию модели пяти сил конкуренции М. Портера. Этот инструмент позволяет оценить уровень конкуренции и привлекательность отрасли через анализ пяти ключевых сил:

- угроза появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей;
- угроза появления продуктов-заменителей;

- уровень конкурентной борьбы.

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром ПХГ» учреждено на основании Гражданского Кодекса РФ и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Газпром ПХГ» является дочерним предприятием ПАО «Газпром» и объединяет в своей структуре практически все подземные хранилища газа (всего 23), которые расположены на территории Российской Федерации.

ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметского УПХГ» следует общей стратегии развития ПАО «Газпром», в том числе в сфере инновационных разработок. В ПАО «Газпром» действуют профессиональные стандарты для работников, а структура обучения сотрудников включает: техническое повышение квалификации, адаптацию персонала, формирование резерва руководящих кадров, предпенсионную адаптацию и др.

Все эти мероприятия разрабатываются и учитываются в долгосрочной программе развития и в программе инновационного развития ПАО «Газпром». Система оплаты труда предусматривает наличие должностных окладов и тарифных ставок, при этом учитывается квалификация работников, а также их деловые качества. Премирование осуществляется на основании результатов производственной деятельности работников, используется система KPI.

В ходе финансового анализа компании был получен только один показатель, имеющий критическое значение – коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормального значения. На основании качественной оценки значений показателей на конец 2023 г и периода 2022 г, а также их динамики в течение периода и прогноза на ближайший год, получены следующие выводы - финансовое положение компании характеризуется как нормальное; финансовые результаты за весь анализируемый период как удовлетворительные. На основе этих двух оценок получена итоговая рейтинговая оценка финансового состояния предприятия, которая составила ВВ – нормальное состояние. Рейтинг "ВВ" отражает

финансовое состояние организации, при котором основная масса показателей укладывается в нормативные значения. Имеющие данный рейтинг организации могут рассматриваться в качестве контрагентов, во взаимоотношении с которыми необходим осмотрительный подход к управлению рисками. Организация может претендовать на получение кредитов, но решение во многом зависит от анализа дополнительных факторов (нейтральная кредитоспособность).

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что положительными тенденциями, характеризующими финансовое состояние ООО «Газпром ПХГ», являются:

- рост выручки от реализации услуг;
- снижение себестоимости.

Однако помимо положительных тенденций были выявлены и отрицательные, основными из которых являются:

- тенденция к снижению чистой прибыли, получение убытка в деятельности;
- снижение суммы основных средств. Это в первую очередь происходит за счет начисления амортизации, в процессе которого стоимость основных средств списывается на затраты. Однако тот факт, что основные фонды не обновляются, вызывает опасения;
- недостаточный уровень ликвидности предприятия.

Так как стратегический анализ и стратегическое управление компанией ведется из головной компании ПАО «Газпром» следовательно, и первоначально нужно говорить о формировании системы стратегического анализа внешней среды ПАО «Газпром». Стратегической целью компании является становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Особенность «Газпрома» и одно из его преимуществ заключаются в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России, у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности.

Существующая в ПАО «Газпром» система планирования обеспечивает оптимальное сочетание достижений российской системы планирования и современных международных подходов к стратегическому планированию. Она построена на принципах комплексного подхода, сбалансированности системы показателей, научной обоснованности, эффективности и преемственности управленческих решений. Система планирования Компании постоянно совершенствуется с учетом лучших мировых практик и методологий, разработанных ведущими отраслевыми организациями и экспертами.

Совет директоров «Газпрома» утвердил долгосрочную программу развития компании на 2024–2033 годы. Из системы стратегического планирования «Газпрома» был исключен показатель доли на рынке газа Европы, решил совет директоров. Ещё 2022 году поставки «Газпрома» в страны Евросоюза упали в 2,5 раза. В целом экспорт на ключевые для компании зарубежные рынки рухнул на 46%, до 100,9 млрд куб. м, достигнув самого низкого уровня в истории «Газпрома» в 2022 г.

За последние несколько лет произошел мировой энергетический кризис на основе роста цен на ресурсы, с учетом роста инфляции и снижением потребления газа. Также в некоторых странах произошло снижение уровня жизни и возвращение использования угля как источники энергии. Ограничения во время коронавируса вызвали спад экономик в разных

странах мира, что повлияло на состояние мирового рынка нефтегазовой отрасли и других источников энергии. При этом многие стали отказываться от долгосрочных контрактов и стали вкладывать средства в развитие возобновляемых источников энергии. Также стали увеличиваться ограничения между экспортерами газа и недружественные отношения между странами стали преобладать. США, как крупный экспортер природного газа стали замещать поставки российского газа в Европе поставками со своих предприятий.

В качестве направлений совершенствования деятельности ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ» можно предложить:

- проводить совместно с головной компанией ПАО Газпром постоянные стратегические сессии. Это — мероприятия, на которых руководство и ключевые сотрудники планируют развитие бизнеса и принимают решения, определяющие будущее компании. Обычно стратегическую сессию проводят в начале или в конце финансового года. Но, бывают и внеочередные собрания в связи с резкими изменениями на рынке. Каждая стратсессия посвящена одной ключевой теме. Это может быть планирование продаж на годы вперед, выбор маркетинговой стратегии или поиск выхода из кризиса.

Для совершенствования стратегического анализа внешней среды необходимо также постоянное обучение персонала различным методам стратегического анализа: использование модели 5 сил М.Портера, PEST-анализа, SWOT анализа, Spase-анализа, отраслевого анализа, анализ «поля силы» Ансоффа, метода «5x5» А.Х. Мескона.

Можно предложить всем сотрудникам филиала ПХГ проходить ежегодно различные тренинги посвященные стратегическому анализу. Тренинг по стратегическому анализу направлен на развитие стратегического мышления и предоставление практических навыков создания и реализации стратегии. Некоторые темы, которые обычно охватываются такими тренингами:

- Подходы к принятию решений. Участники изучают основные типы управленческих решений, алгоритм принятия решений, ловушки и ментальные стереотипы в этом процессе.

- Управление эффективностью деятельности. Рассматриваются цикл управления эффективностью, постановка целей, методы измерения прогресса в достижении целей.

- Стратегический подход к управлению. Участники изучают три горизонта планирования — три уровня мышления (стратегический, тактический, операционный), каскадирование стратегических целей компании, принятие решений с учётом корпоративной стратегии и другие темы.

- Коммерческий подход к управлению. Рассматривается оценка экономических и неэкономических последствий решений и проектов, взаимосвязь финансовых и нефинансовых показателей и другие аспекты.

Для определения наиболее выгодного стратегического положения как в целом для фирмы, так и отдельных областях ее деятельности может использоваться матрица стратегического положения и оценки действий (SPAcE = Strategic Position and Action Evaluation).

У компании ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ» финансовая составляющая благоприятная, т.к. размер прибыли и имеющийся капитал дает возможность компании чувствовать стабильность на рынке. Привлекательность отрасли очень высока, т.к. очень высок потенциал роста компании и потенциал прибыли в будущем. Есть уже сформированные конкурентные преимущества у данной компании, которые выражаются в доли компании на рынке 17,4%, о которое уже упоминалось в параграфе 2.3. Мы получаем по результатам финансового состояния и влияния внешних факторов график стратегического состояния компании ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ» по данной модели. Прямая максимально отдалена от центра в четверти СА – FS, значит состояние определяется как консервативное (conservative state).

Однако, стабильность внешней среды не постоянна, т.к. политическая нестабильность в мире, уровень информации в стране, изменения спроса и постоянные технологические изменения имеют непостоянные величины.

Заключение. Внешняя среда, с которой приходится работать организации, постоянно претерпевает изменения. Как правило, именно способность к адаптации и реагированию на изменения внешней среды является одним из ключевых факторов успешной организации. При этом внешняя среда является источником, который питает организацию ресурсами и обеспечивает ее внутренний потенциал на должном уровне. В процессе работы предприятие постоянно обменивается с внешней средой информацией, что обеспечивает ей возможность существования. Однако ресурсы внешней среды организации не безграничны. На них претендуют многие другие организации, которые также находятся в этой же среде. Следовательно, в любой момент времени можно быть уверенным в том, что организация не получит необходимые ресурсы из внешней среды. Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному, с учетом их структуры и типа используемой системы управления. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится.

Можно выделить основные методы и инструменты анализа внешней среды организации. Существуют основные методы анализа внешней среды – это модель 5 сил М.Портера, PEST-анализ, SWOT анализ, Spase- анализ, отраслевой анализ, анализ «поля силы» по Ансоффу, метод «5х5» А.Х. Мескона.

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром ПХГ» учреждено на основании Гражданского Кодекса РФ и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Газпром ПХГ» является дочерним предприятием ПАО «Газпром» и объединяет в своей

структуре практически все подземные хранилища газа (всего 23), которые расположены на территории Российской Федерации.

ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметского УПХГ» следует общей стратегии развития ПАО «Газпром», в том числе в сфере инновационных разработок. В ПАО «Газпром» действуют профессиональные стандарты для работников, а структура обучения сотрудников включает: техническое повышение квалификации, адаптацию персонала, формирование резерва руководящих кадров, предпенсионную адаптацию и др. Все эти мероприятия разрабатываются и учитываются в долгосрочной программе развития и в программе инновационного развития ПАО «Газпром».

Финансовое состояние ООО «Газпром ПХГ» характеризуется ростом выручки от реализации услуг, а также снижением себестоимости. Однако помимо положительных тенденций были выявлены и отрицательные, основными из которых являются: тенденция к снижению чистой прибыли, получение убытка в деятельности; снижение суммы основных средств. Это в первую очередь происходит за счет начисления амортизации, в процессе которого стоимость основных средств списывается на затраты. Однако тот факт, что основные фонды не обновляются, вызывает опасения; также есть недостаточный уровень ликвидности предприятия. Таким образом, социально-экономическое и финансовое состояние ООО «Газпром ПХГ» стабильное, но организация её деятельности в дальнейшем требует постоянно изменения и совершенствования.

Сегодня ПАО «Газпром» - крупнейшая газовая компания в мире, и эффективности ее управления играет большую роль в социально-экономическом развитии России. Поэтому важно вовремя внести определенные коррективы и рекомендации по поводу управления организацией. Так как стратегический анализ и стратегическое управление компанией ведется из головной компании ПАО «Газпром» следовательно, нужно говорить о формировании системы стратегического анализа внешней среды ПАО «Газпром». Стратегической целью компании является

становление ПАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

В Азиатско-Тихоокеанском регионе главный стратегический партнер Газпрома — Китай. В 2023 году экспорт по газопроводу «Сила Сибири» вырос в полтора раза и регулярно шел с превышением суточных контрактных обязательств Компании. Объем дополнительных поставок стал максимальным за всю историю — около 700 миллионов кубометров газа. Вместе с китайскими партнерами Газпром ведет реализацию проекта поставок газа по второму маршруту — «дальневосточному», который будет запущен не позднее 2027 года.

В работе была проведена оценка менеджмента ООО «Газпром ПХГ» «Песчано-Уметское УПХГ» и путей совершенствования его, так как его эффективность напрямую влияет на деятельность филиала.

Говоря о направлениях совершенствования стратегического анализа внешней среды в ООО «Газпром ПХГ» «Песчанно-Уметское УПХГ» необходимо, во-первых сказать о необходимости совершенствования организации проведения стратегического анализа внешней среды в виде проведения постоянных стратегических сессий для компании совместно с головной компанией ПАО «Газпром», также необходимо постоянное проведение обучения персонала предприятия методам стратегического анализа и использование современного метода Spase-анализа для совершенствования стратегического анализа внешней среды ООО «Газпром ПХГ» «Песчанно-Уметское УПХГ».