

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
(на примере АО «Саратовгаз»)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

экономического факультета

Катусовой Татьяны Дмитриевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав.кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Стратегический анализ внешней среды сегодня является неотъемлемой частью управления любой организацией, поскольку нарастающая глобальная конкуренция, технологические изменения и усиление государственного регулирования делают способность своевременно реагировать на внешние вызовы ключевым условием выживания и развития бизнеса. Для предприятий, работающих в сфере коммунальных услуг и энергетики, где действуют строгие государственные нормы, этот процесс становится особенно значимым. Оперативное отслеживание перемен в законодательстве, технологических тенденциях, демографических сдвигах и действиях конкурентов, предлагающих альтернативные источники энергии, напрямую влияет на стабильность и будущее развитие предприятия. Именно поэтому комплексный и систематический подход к анализу внешней среды приобретает всё большую актуальность.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса стратегического анализа внешней среды организации на примере АО «Саратовгаз» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: изучить понятие, цели и значение стратегического анализа внешней среды организации; провести стратегический анализ факторов прямого и косвенного воздействия на организацию; рассмотреть методы анализа внешней среды организации; дать общую характеристику деятельности АО «Саратовгаз»; исследовать методы стратегического анализа внешней среды АО «Саратовгаз» и уровень её неопределённости; выявить проблемы стратегического анализа внешней среды АО «Саратовгаз»; разработать предложения по внедрению мониторинга внешней среды АО «Саратовгаз»; обосновать применение инновационных методов стратегического анализа АО «Саратовгаз»; оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы стратегического анализа внешней среды организации» автором раскрываются понятие, цели, значение стратегического анализа внешней среды, факторы внешней среды и методы её анализа.

Стратегический анализ внешней среды представляет собой систематический процесс исследования факторов, условий и тенденций, находящихся за пределами организации и оказывающих влияние на её деятельность. В отличие от оперативного анализа, ориентированного на решение текущих вопросов, стратегический анализ направлен на выявление долгосрочных изменений. Р.А. Фатхутдинов определяет его как «процесс комплексного изучения макросреды и микросреды организации с целью своевременного выявления стратегически важных факторов, представляющих угрозы или открывающих новые возможности».

Внешняя среда организации подразделяется на два уровня. Макросреда (дальнее окружение) – часть внешней среды, на которую организация не может непосредственно воздействовать, однако которая оказывает существенное влияние на её деятельность. Она включает политические, экономические, социально-демографические, технологические, экологические и правовые факторы. Микросреда (ближнее окружение) – совокупность факторов прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы регулирования и финансовые институты, непосредственно формирующие конкурентную позицию организации.

Ключевыми целями стратегического анализа внешней среды являются: идентификация и оценка основных тенденций, влияющих на деятельность организации; выявление возможностей для развития и угроз; определение стратегических альтернатив; формирование информационной базы для разработки стратегических решений; обеспечение конкурентных преимуществ за счёт своевременного реагирования на изменения; предоставление руководству объективной информации для выработки оптимальной стратегии.

В работе рассматриваются традиционные и инновационные методы анализа внешней среды. К традиционным относятся: PESTEL-анализ, позволяющий оценить макрокружение по шести группам факторов (политическим, экономическим, социальным, технологическим, экологическим и правовым); модель пяти конкурентных сил М. Портера, предназначенная для оценки привлекательности отраслевой среды; SWOT-анализ, интегрирующий данные о внешних возможностях и угрозах с внутренними сильными и слабыми сторонами компании; GAP-анализ, позволяющий определять разрывы между текущим состоянием и желаемыми целевыми показателями.

К инновационным методам, возникшим в ответ на возрастающую сложность современной бизнес-среды, относятся: Big Data-аналитика и предиктивная аналитика, позволяющие выявлять скрытые закономерности и прогнозировать будущие события на основе больших массивов данных; сценарное планирование, обеспечивающее подготовку организации к нескольким вариантам развития внешней среды одновременно. Инновационные методы не заменяют, а органично дополняют традиционные.

В главе 2 «Стратегический анализ факторов внешней среды АО «Саратовгаз»» автор представляет общую характеристику деятельности компании, анализирует применяемые методы стратегического анализа внешней среды, оценивает уровень её неопределённости и выявляет ключевые проблемы.

АО «Саратовгаз» – региональная газораспределительная организация, входящая в группу «Газпром газораспределение» и занимающая монопольное положение на рынке Саратовской области. В 1945 году был создан трест «Саратовгоргаз», а юридически АО «Саратовгаз» было зарегистрировано 24 мая 1994 года. Компания обслуживает более 384 тысяч жилых объектов и свыше 100 промышленных предприятий. Основным видом деятельности является транспортировка природного газа по трубопроводам, а также реализация услуг по техническому обслуживанию газового оборудования. Компания функционирует в условиях жёсткого тарифного регулирования со стороны ФАС России и региональных органов власти.

Персонал организации включает три категории работников: инженерно-технических специалистов (проектировщики, технологи, специалисты по автоматизации), производственный персонал (операторы газораспределительной станции, монтажники, слесари) и административно-управленческий персонал (руководители, экономисты, юристы). Подготовка и повышение квалификации направлены на соблюдение стандартов промышленной безопасности, обязательную аттестацию и обучение в системе «Газпром газораспределение».

В настоящее время АО «Саратовгаз» применяет три традиционных метода стратегического анализа: PESTEL-анализ, SWOT-анализ и модель пяти конкурентных сил Портера.

PESTEL-анализ используется для систематизации факторов внешней среды. С точки зрения политических факторов ключевое значение имеет государственная программа газификации регионов, участие в которой обеспечивает компании устойчивую перспективу подключения новых потребителей. Экономические факторы требуют постоянного мониторинга уровня платежеспособности населения, инфляции и курса рубля. Технологические факторы обуславливают необходимость внедрения автоматизированных систем управления технологическими процессами, подземных пунктов редуцирования газа и систем дистанционного съёма показаний счётчиков. Правовые факторы выражаются в соблюдении федеральных законов «О газоснабжении в РФ», «О недрах», «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

SWOT-анализ позволяет компании выявить внешние возможности: развитие программы газификации региона, рост промышленного производства, государственную поддержку инфраструктурных проектов, цифровизацию процессов. Среди угроз ключевыми являются усиление конкуренции со стороны альтернативных источников энергии (электричество, возобновляемые источники), экономическая нестабильность, ужесточение экологических

требований и износ газораспределительных сетей, требующий значительных инвестиций в модернизацию.

Применение модели Портера позволило установить, что акционерное общество «Саратовгаз» находится в благоприятной позиции относительно новых конкурентов благодаря высоким барьерам входа в отрасль. Однако компания должна учитывать среднюю рыночную власть как поставщиков, так и покупателей.

Уровень неопределённости внешней среды АО «Саратовгаз» оценён как умеренно-низкий. Газораспределительная отрасль характеризуется высокой сложностью внешнего окружения (взаимодействие с ФАС, Ростехнадзором, поставщиками, многочисленными потребителями), однако базовые условия функционирования меняются постепенно и в значительной степени предсказуемо.

В ходе исследования были выявлены следующие основные проблемы стратегического анализа внешней среды АО «Саратовгаз»:

- формальное проведение стратегического анализа;
- медленная адаптация к современным методам анализа;
- отсутствие специального подразделения для мониторинга внешней среды и стратегического анализа;
- нерегулярное проведение анализа внешней среды;
- использование только стандартных данных без поиска дополнительных источников для исследования;
- краткосрочный и среднесрочный горизонт планирования;
- отсутствие связи между результатами исследований и стратегическим планированием.

В главе 3 «Направления совершенствования стратегического анализа внешней среды АО «Саратовгаз»» автор обосновывает конкретные мероприятия по устранению выявленных проблем и проводит расчёт их социально-экономической эффективности.

Первым ключевым направлением является внедрение непрерывного мониторинга внешней среды. Предложен комплекс мероприятий:

- Создание отдела стратегического планирования в составе трёх специалистов: руководителя отдела и двух бизнес-аналитиков. Именно этот отдел станет двигателем всей системы стратегического анализа. Сегодня задачи стратегического анализа распределены между различными отделами: экономическим, юридическим, производственно-техническим. Консолидация этих функций в специализированном отделе позволит высвободить рабочее время сотрудников смежных подразделений, экономия от чего оценивается в 350–500 тысяч рублей в год.
- Оформление подписок на специализированные аналитические платформы в сфере энергетики. Годовая стоимость подписок составит около 480 тысяч рублей, что значительно выгоднее заказа отдельных исследований у сторонних консультантов, где один отчёт стоит от 150 до 400 тысяч рублей.
- Развитие партнёрских отношений и сетевого взаимодействия. Предложено сотрудничество с профильными научно-исследовательскими институтами в сфере энергетики, саратовскими университетами и органами государственной власти Саратовской области. Привлечение студентов и аспирантов для исследовательских проектов позволит получить аналитику за 50–120 тысяч рублей вместо 400–700 тысяч рублей при обращении в коммерческое агентство.
- Целенаправленное повышение квалификации персонала нового отдела через внешние семинары, конференции и внутренние методические занятия. Совокупные затраты составят около 200 тысяч рублей (120 тысяч рублей единовременно + 80 тысяч рублей ежегодно).

Вторым направлением является применение инновационных методов стратегического анализа:

1. Big Data и предиктивная аналитика. АО «Саратовгаз» генерирует большие массивы операционных данных: информацию о потреблении газа

клиентами, режимах работы газораспределительных сетей, обращениях в службу поддержки и платёжной дисциплине. Сопоставление этих данных с социально-экономической статистикой региона позволит построить многофакторные модели спроса, учитывающие не только сезонные колебания, но и более сложные взаимосвязи. Ожидаемая ежегодная экономия от повышения точности прогнозирования потребления газа составит 400–700 тысяч рублей за счёт снижения штрафных санкций за отклонение от заявленных объёмов.

2. Сценарное планирование. Данный метод становится особенно востребованным, учитывая, что ключевые фонды предприятия, а именно газораспределительные сети, рассчитаны на эксплуатацию в течение 25–40 лет, в то время как горизонт стратегического планирования сегодня не выходит за рамки 3–5 лет. Разработка сценариев требует двух-трёх стратегических сессий с участием руководства и ключевых специалистов компании и может осуществляться силами нового отдела стратегического планирования.
3. Форсайт. В отличие от сценарного планирования, форсайт в значительной мере опирается на внешние экспертные оценки и открытые форсайт-исследования. Для «Саратовгаза» рациональным подходом является не создание собственного форсайта с нуля, а систематическое изучение уже готовых отраслевых прогнозов.

Каждый из предложенных инновационных инструментов решает конкретную задачу: предиктивная аналитика превращает накопленные операционные данные в прогнозы, сценарное планирование готовит компанию к нескольким вариантам будущего одновременно, а форсайт встраивает долгосрочные отраслевые прогнозы в текущий управленческий цикл. Основные изменения представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые показатели системы стратегического анализа АО «Саратовгаз» до и после реализации мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий	Ожидаемый результат (через 2–3 года)
------------	--------------------------	---

Глубина горизонта стратегического планирования	3–5 лет	10–15 лет
Частота актуализации стратегического анализа	1 раз в год (при подготовке отчётов)	Непрерывный мониторинг + ежеквартальные сессии
Количество используемых методов стратегического анализа	3 (PESTEL, SWOT, модель Портера)	5–6 (+ Big Data, сценарный анализ, форсайт)
Доля стратегических решений, обоснованных аналитикой	Низкая (анализ носит формальный характер)	Высокая (аналитика интегрирована в процесс планирования)
Срок реакции на существенные изменения внешней среды	3–6 месяцев (постфактум)	1–4 недели (превентивно)
Уровень подготовленности к изменениям в регулировании	Реактивный	Проактивный

Ежегодные операционные расходы на предложенные мероприятия составят 4032 тыс. руб., единовременные вложения – 230 тыс. руб. Средний экономический эффект при базовом сценарии – 5 450 тыс. руб. в год (диапазон: 4 100–6 800 тыс. руб.). Рентабельность вложений (ROI) за первый год работы – 27,9%, начиная со второго года (без учёта единовременных вложений) – 35,2%. При реализации оптимистичного сценария (эффект 6 800 тыс. руб. в год) рентабельность мероприятий на втором году работы превысит 68%.

Структура экономического эффекта формируется за счёт нескольких составляющих: экономия на инвестиционных решениях (1 500–2 500 тыс. руб. в год) – применение предиктивной аналитики и сценарного анализа позволяет избегать избыточных капвложений в малозагруженную инфраструктуру; рост доходов за счёт раннего обнаружения рыночных возможностей (1 000–1 800 тыс. руб.); снижение дебиторской задолженности (500–900 тыс. руб.) – предиктивная аналитика позволяет выявлять группы риска по неплатежам; оптимизация закупок (300–600 тыс. руб.) за счёт мониторинга рынка поставщиков.

Социальный эффект от реализации мероприятий выражается в:

- создании трёх новых рабочих мест для высококвалифицированных специалистов в области стратегического анализа;

- повышении надёжности газоснабжения жителей Саратовской области за счёт более качественной подготовки к пиковым нагрузкам;
- росте прозрачности и обоснованности тарифных решений при взаимодействии с регуляторами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ бакалаврской работы содержит основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Стратегический анализ внешней среды организации представляет собой систематический процесс выявления и оценки внешних факторов, формирующих условия деятельности компании. Его целью является своевременное обнаружение угроз и возможностей для выработки обоснованных стратегических решений. Значение данного процесса определяется тем, что именно качество анализа внешней среды закладывает основу для долгосрочной конкурентоспособности организации.

Факторы внешней среды разделяются на факторы прямого воздействия (потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы регулирования, финансовые институты) и косвенного воздействия (политические, экономические, социально-демографические, технологические, экологические, правовые, культурные). Для газораспределительных организаций особую роль играют регуляторные факторы и факторы технологических изменений в энергетическом секторе.

Традиционными методами анализа выступают PESTEL-анализ, модель Портера и SWOT-анализ; инновационными – Big Data-аналитика, сценарное планирование, бенчмаркинг и сканирование горизонта. Оптимальный аналитический результат достигается при их совместной интеграции.

АО «Саратовгаз» – монопольная газораспределительная организация Саратовской области, входящая в группу «Газпром газораспределение», обслуживающая более 384 тысяч жилых объектов и свыше 100 промышленных предприятий и функционирующая в условиях жёсткого тарифного регулирования.

В настоящее время акционерное общество «Саратовгаз» использует стандартные инструменты стратегического анализа, такие как PESTEL-анализ, SWOT-анализ и модель Портера, в режиме нерегулярных, разрозненных исследований. Уровень неопределённости внешней среды компании оценивается как умеренно-низкий, возникает возможность для внедрения мониторинга.

К числу основных проблем стратегического анализа внешней среды АО «Саратовгаз» относятся: формальный и шаблонный характер проводимых исследований, игнорирование слабых сигналов, недостаточное использование накопленных операционных данных и отсутствие специализированного подразделения, ответственного за стратегический анализ на постоянной основе.

В целях совершенствования системы анализа предложено внедрение непрерывного мониторинга внешней среды, включающего создание отдела стратегического планирования в составе трёх специалистов, оформление подписок на отраслевые аналитические платформы, развитие партнёрств с научными и государственными организациями, а также целенаправленное обучение персонала.

В рамках инновационных подходов обоснованы методы Big Data-аналитики, сценарного планирования и форсайта на основе существующих отраслевых прогнозов.

Оценка социально-экономической эффективности подтверждает обоснованность предложенных мероприятий: при ежегодных операционных расходах 4 032 тыс. руб. и единовременных вложениях 230 тыс. руб. средний экономический эффект составляет 5 450 тыс. руб. в год. Помимо экономических выгод, реализация мероприятий обеспечит создание рабочих мест для квалифицированных специалистов, повышение надёжности газоснабжения жителей Саратовской области и рост прозрачности тарифных решений акционерного общества.