

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 ООО «КОСМОС ПЛЮС»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Редкоусова Ильи Дмитриевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Л. А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2026 год

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики в процессе развития для успешного управления организацией крайне важно найти продуманную стратегию роста, основанную на стратегическом анализе ее ключевых сильных сторон, приоритетов и целей и их связи, как с внутренней, так и с внешней средой организации. Анализ внешней среды может дать важную информацию для того, чтобы руководство приняло ключевые решения для успешного краткосрочного и долгосрочного взаимодействия организации с внешней средой, тем самым сохраняя потенциал организации на уровне, достаточном для достижения ее стратегических целей или для быстрого реагирования на изменения окружающей среды. Именно поэтому стратегический анализ внешней среды считается очень важным инструментом, доступным руководству торговой организации для создания системы управления внешними процессами и ресурсами, минимизации предпринимательского риска, завоевания влияния на своих поставщиков и конкурентов и увеличения спроса на свою продукцию. Разработка научной основы стратегического анализа внешней среды организации на национальном рыночном уровне сводится к внедрению соответствующей методологии и подхода к исследованию данного вопроса.

Особую значимость стратегический анализ внешней среды приобретает для малых предприятий. В силу ограниченности ресурсов (финансовых, трудовых, временных) и более высокой чувствительности к колебаниям рынка, именно малый бизнес в наибольшей степени подвержен влиянию внешних факторов. Отсутствие системного понимания рыночной ситуации, действий конкурентов или изменений в законодательстве может привести к критическим последствиям вплоть до прекращения деятельности. Следовательно, адаптированные и экономичные инструменты стратегического анализа становятся для малых предприятий не просто

инструментом планирования, а необходимым условием выживания и основой для поиска уникальных ниш и конкурентных преимуществ.

Теоретическими исследованиями анализа внешней среды занимались западные ученые и экономисты, такие как А. Айзард, А. Вебер, В. К. Маркс, Б. Олин, А.Д. Рикардо, А. Смит, И. Тюнен, Э. Хекшер. Большую роль в понимании роли внешней среды организации сыграли исследования в области системного анализа. В этой связи можно отметить таких исследователей, как Дж. Баррел, Т. Берне, Л. Берталанфи, К. Бэмфорт, Д. Катц, Р. Кан, М. Месарович, Дж. Морган, Дж. Сталкер, Е. Трист.

Важность внешней среды организации как фактора, определяющего эффективность деятельности корпорации, подчеркивалась М. Альбертом, И. Ансоффом, П. Лоуренсом, Д. Лоршем, М. Месконом, Б. Мильнером, М. Портером, А.Дж. Стриклендом, А. Томпсоном, Ф. Хедоури [13].

Среди представителей советской школы и ее последователей, ориентировавшихся в большей степени на решение задач пространственной организации хозяйства, можно выделить И.Г. Александрова, А.Г. Гранберга, В.С. Немчинова, Н.Н. Некрасова, А.Е. Пробста, Ю.Г. Саушкина, Р.И. Шнипера.

В настоящее время вопросами влияния внешней среды на принятие стратегических решений корпорацией занимаются такие ученые, как О.С. Виханский, Л.И. Ивенко, А.В. Игнатьева, Э.М. Короткое, М.М. Максимцов, В.Д. Маркова, А.И. Наумов, В.В. Титов и ряд других авторов. Особенности стратегического планирования в корпорациях на региональном уровне отражены в работах В.А. Бородина, В.Г. Горшкова, В.К. Толстова [13].

Однако, несмотря на значительную теоретическую базу, сохраняется потребность в адаптированных методиках стратегического анализа внешней среды, учитывающих ресурсные ограничения и специфику функционирования малых предприятий в условиях современной нестабильности, обуславливает актуальность и задает проблемное поле данной работы.

Целью исследования является обобщение теоретических основ стратегического анализа внешней среды и обоснование направлений адаптации его методического инструментария к деятельности малых предприятий (ООО «Космос Плюс»)

Задачи исследования:

- раскрыть понятие, сущность и структуру внешней среды организации;
- систематизировать методологические подходы к анализу внешней среды, рассмотреть его цели, методы и инструменты;
- выявить проблемы проведения стратегического анализа внешней среды в современных условиях;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Космос Плюс»;
- провести анализ влияния макрофакторов на деятельность ООО «Космос Плюс»;
- выполнить анализ отраслевой среды и оценить стратегическую привлекательность бизнеса ООО «Космос Плюс»;
- разработать предложения по внедрению системы оперативного ценового мониторинга для нейтрализации конкурентных угроз в ООО «Космос Плюс»;
- обосновать для ООО «Космос Плюс» целесообразность использования рыночной возможности выкупа нереализуемых остатков ломбардов.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические основы стратегического анализа внешней среды организации» установлено, что внешняя среда организации представляет собой сложную многоуровневую иерархическую систему, включающую макросреду (факторы косвенного воздействия), мезосреду (отраслевой, конкурентный уровень) и микросреду (среда задач прямого воздействия). Эволюция подходов к структурированию внешней среды – от классического деления на среду прямого и косвенного воздействия до выделения регионально-отраслевого (мезо-) уровня – свидетельствует о

растущем понимании сложности и взаимосвязанности факторов, влияющих на деятельность организации.

Систематизация методологического инструментария показала, что для диагностики каждого уровня внешней среды разработан широкий спектр методов: PESTEL-анализ (макросреда), пятисилловая модель Портера, карта стратегических групп, анализ ключевых факторов успеха (мезосреда), бенчмаркинг, стейкхолдерский анализ, анализ потребительских сегментов и поставщиков (микросреда). Ключевым выводом теоретической части стал кризис применимости традиционного инструментария в условиях VANI-мира, характеризующегося хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью происходящих процессов. Классические методы требуют существенной адаптации: перехода от разовых аналитических мероприятий к непрерывному мониторингу, сочетания формализованных процедур с анализом «слабых сигналов» и, что особенно важно для микропредприятий, интеграции внешнего анализа с оценкой финансовых возможностей реагирования.

Во второй главе «Оценка стратегических возможностей и угроз развития ООО "Космос Плюс"» дана общая характеристика предприятия. ООО «Космос Плюс» зарегистрировано в 2008 году в г. Саратове, основной вид деятельности – обработка лома и отходов драгоценных металлов (ОКВЭД 38.32.2). Уставный капитал – 20 тыс. руб. Предприятие имеет пять действующих лицензий Федеральной пробирной палаты (на золото, серебро, платину, палладий и родий). Организационная структура – линейно-функциональная, численность персонала – 6 человек. Финансовый анализ показал, что выручка в 2025 году составила 2 912 тыс. руб., чистая прибыль – 53 тыс. руб. Коэффициент текущей ликвидности на 31.12.2025 – 1,02 (при нормативе 1,8), рентабельность продаж – 1,82% (при среднеотраслевых 3-4%). Рассчитанная автором финансовая ёмкость реагирования (FRC) оказалась отрицательной (–1,8 тыс. руб.), что означает невозможность покрыть даже незначительные внешние шоки за счёт собственных средств.

Продуктовая структура выручки: палладий – 62,5-70%, платина – 12-15,1%, родий – 4,8-6%, золото – 10-12%, серебро – 2-3,1%.

В ходе исследования были идентифицированы и оценены 15 факторов внешней среды. Сумма взвешенных оценок составила –80 баллов, что свидетельствует о преобладании негативных факторов. Наиболее деструктивными группами являются политические (–52) и экономические (–36) факторы. Социальные (+2) и технологические (+6) факторы дают незначительный положительный вклад. Детальный анализ показал, что изменения в Федеральном законе № 115-ФЗ существенно усложнили работу с физическими лицами, увеличив нагрузку на бухгалтера на 5-7 часов в месяц, а риск штрафа составляет от 50 до 100 тыс. руб., что сопоставимо с годовой чистой прибылью Общества. Внеплановая проверка Пробирной палаты в ноябре 2024 г. привела к штрафу 40 тыс. руб. и судебным издержкам 5 тыс. руб. – сумма потерь, также сопоставимая с годовой прибылью. Система ГИИС ДМ требует ежедневного внесения данных, а ошибки влекут штрафы по ст. 19.14 КоАП РФ до 100 тыс. руб. Статистика цен на палладий за 2022-2025 гг. показывает экстремальную волатильность: максимальное падение за 3 дня достигало 12%, фактический убыток от такого эпизода в июле 2024 г. составил 21,6 тыс. руб.

По результатам ранжирования по интегральному риску, рассчитанному как произведение взвешенной оценки на $(1 + \text{частота проявления}/10)$, три фактора отнесены к «красной зоне»: волатильность цены палладия (интегральный риск –120), проверки Пробирной палаты (–64) и изменения 115-ФЗ (–54). Для каждого разработана матрица реагирования. Сравнение с типичным конкурентом показало, что ООО «Космос Плюс» значительно более уязвимо: собственный капитал 20 тыс. руб. против 100-300 тыс. руб., отсутствие резервного фонда, время реакции на ценовые шоки 7 дней против 2-3 дней, низкая готовность к проверкам.

Для анализа отраслевой среды была использована модель пяти сил Портера с добавлением «шестой силы» – государства. Получены следующие

оценки: угроза новых конкурентов – 1,5 балла из 5 (низкая, высокие барьеры входа), власть поставщиков – 4,0 (высокая, мало крупных поставщиков), власть покупателей – 3,0 (средняя, олигопсония аффилированных заводов), угроза заменителей – 0 (отсутствует), интенсивность конкуренции в легальном секторе – 2,5 (ниже среднего), давление государства – 4,5 (очень высокое). Профиль конкурентных сил имеет ярко выраженный «перекос» в сторону государства и поставщиков.

Расчёт индекса Херфиндаля-Хиршмана для Саратовской области показал значение 1 908, что означает высококонцентрированный рынок. Основная концентрация приходится на теневой сектор (совокупная доля мелких теневых скупщиков 35%, крупных теневых операторов 15% и 10%). Построена карта стратегических групп по осям «уровень легальности» (0-10) и «годовой оборот». ООО «Космос Плюс» находится в группе мелких легальных пунктов приёма (оборот менее 10 млн руб., легальность 6-8 баллов). Отмечен значительный «разрыв» между легальным и теневым сектором. Механизмы государственного регулирования (лицензирование, плановые и внеплановые проверки, контроль ГИИС ДМ, 115-ФЗ, налоговый контроль) получили среднюю оценку влияния 4,0 балла.

Интегральная оценка стратегической привлекательности отрасли методом взвешенных баллов с учётом размера рынка, темпов роста, рентабельности, интенсивности конкуренции, входных барьеров, власти поставщиков и покупателей, регуляторной нагрузки, доступности оборудования и технологической стабильности составила 2,80 балла из 5. Это соответствует уровню «привлекательность ниже средней». Основной негативный вклад вносит высокая регуляторная нагрузка (оценка 1 балл).

В третьей главе «Разработка рекомендаций по учёту факторов внешней среды в стратегическом планировании ООО "Космос Плюс"» на основе выявленных проблем и возможностей разработаны два практических направления.

Первое практическое направление – система оперативного ценового мониторинга. Волатильность цен на палладий признана критическим фактором. Фактическое время реакции предприятия на ценовые шоки составляет 7 дней, что приводит к регулярным потерям (например, 21,6 тыс. руб. в июле 2024 г.). Разработана система на базе бесплатных инструментов: Google Sheets, Google Apps Script и бота в мессенджере Макс. Система каждые 30 минут собирает котировки палладия с сайта [Investing.com](https://www.investing.com), рассчитывает отклонения за 24 часа и 3 дня, сравнивает с пороговыми значениями. При падении 5-10% за сутки (жёлтый уровень) рекомендуется приостановить закупки на 1 день; при падении более 10% за сутки или 15% за 3 дня (красный уровень) – немедленно остановить все закупки и провести экстренное совещание с учредителями. Уведомление отправляется через бота в мессенджере Макс. Все события автоматически сохраняются в журнале, который может быть предъявлен при проверках. Затраты на внедрение: написание скрипта (2 тыс. руб.), создание шаблона (0,5 тыс. руб.), обучение персонала (1 тыс. руб.) – итого 3,5 тыс. руб. единовременно. Ежемесячные затраты: администрирование (0,5 тыс. руб.), резервный канал (0,1 тыс. руб.) – итого 0,6 тыс. руб. Ретроспективное моделирование показало, что при реалистичном сценарии (время реакции 1 день) предотвращённые потери за один инцидент составили бы 15,1 тыс. руб., а за 2024-2025 гг. – около 19,1 тыс. руб. только по палладию (с учётом платины и родия – до 25-30 тыс. руб.). Простой срок окупаемости – 2-3 месяца.

Второе практическое направление – выкуп нереализуемых остатков ломбардов. Разработана авторская методика выявления рыночных возможностей, включающая мониторинг открытых реестров (ЦБ РФ, ФНС), экспертные интервью, анализ «слабых сигналов» (жалобы в отраслевых чатах, упоминания в СМИ) и картирование потоков лома. В результате применения методики выявлено, что в Саратовской области действует 46 ломбардов, из которых около 70% имеют на балансе нереализуемые остатки

драгметаллов (ювелирные изделия, часы, столовое серебро) на сумму от 50 до 300 тыс. руб. каждый. Совокупный объём рынка оценивается в диапазоне от 1,6 до 9,7 млн руб. в год. Для ООО «Космос Плюс» эта возможность привлекательна, поскольку у Общества есть все необходимые лицензии, отсутствуют прямые конкуренты среди легальных переработчиков, а ломбарды заинтересованы в прозрачном документообороте. Предложена модель взаимодействия из семи этапов: поиск и привлечение ломбардов (обзвон, личные встречи), заключение рамочного договора, приёмка партии с пробирным анализом, оформление документов для Росфинмониторинга (при сделке свыше 600 тыс. руб.), безналичный расчёт, накопление и отгрузка на аффинажный завод, расчёт маржи.

Финансовые расчёты выполнены на основе следующих параметров: цена выкупа у ломбарда (золото 585 пробы) – 2 800 руб./г, цена реализации аффинажному заводу – 3 500 руб./г (валовая маржа 700 руб./г), средняя масса партии – 50 г чистого золота, 4 сделки в год. Годовая валовая прибыль от одного ломбарда составляет 102 тыс. руб., что почти вдвое превышает чистую прибыль Общества за 2025 год (53 тыс. руб.). Сценарный прогноз показывает: при работе с 2 ломбардами чистая прибыль вырастет до 189 тыс. руб. (рост 257%), при 3 – до 286 тыс. руб. (рост 440%). Затраты на реализацию направления: разработка договоров (3 тыс. руб.), регистрация ОКВЭД (0,8 тыс. руб.), печать бланков (0,5 тыс. руб.), расходы на ГСМ (1 тыс. руб./мес.), время директора (5 тыс. руб./мес. альтернативные издержки). Итого единовременные затраты – 4,3 тыс. руб., ежемесячные – 6 тыс. руб. Основное ограничение – нехватка оборотных средств (FRC отрицательна, собственный капитал 20 тыс. руб.). Для его преодоления предлагается сформировать резервный фонд (50-100 тыс. руб.) за счёт займа учредителя. Риски направления (отказ ломбардов, занижение пробы, задержка оплаты, рост конкуренции, нехватка средств) оценены как умеренные, для каждого предложены способы минимизации. Сравнение с альтернативными возможностями (увеличение закупок у физических лиц, выход на заводы,

спекулятивная перепродажа) показало, что работа с ломбардами характеризуется наиболее благоприятным сочетанием низкой конкуренции, высокой маржинальности и совместимости с текущей деятельностью.

Оба разработанных направления являются экономически эффективными и организационно реализуемыми. Первое – система ценового мониторинга – имеет окупаемость 2-3 месяца и предотвращает потери около 19 тыс. руб. за полтора года. Второе – работа с ломбардами – позволяет увеличить чистую прибыль в 3-4 раза при привлечении 2-3 партнёров. Предложены также организационные регламенты: еженедельный аналитический чек-лист (6 контрольных пунктов, заполнение 15-20 минут в неделю), сценарные спринты (ежеквартальное рассмотрение трёх сценариев), матрица ответственности (распределение ролей между директором, бухгалтером и учредителем).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выполненному исследованию на тему «Стратегический анализ внешней среды организации (на примере ООО "Космос Плюс")», следует отметить, что все поставленные задачи решены, а цель работы достигнута.

Установлено, что внешняя среда организации представляет собой многоуровневую иерархическую систему (макро-, мезо-, микроуровни). Систематизация методологического инструментария показала, что для диагностики каждого уровня разработан широкий спектр методов: PESTEL-анализ, пятисилловая модель Портера, карта стратегических групп, бенчмаркинг, стейкхолдерский анализ и др. Ключевым выводом теоретической части стал кризис применимости традиционного инструментария в условиях VANI-мира. Классические методы требуют адаптации: перехода к непрерывному мониторингу, анализа «слабых сигналов» и интеграции внешнего анализа с оценкой финансовых возможностей реагирования (FRC).

ООО «Космос Плюс» – микропредприятие по переработке лома драгметаллов, зарегистрированное в 2008 г. в Саратове. Имеет пять действующих лицензий Пробирной палаты. Финансовое состояние крайне слабое: уставный капитал 20 тыс. руб., выручка 2025 г. – 2 912 тыс. руб., чистая прибыль – 53 тыс. руб. Коэффициент текущей ликвидности 1,02 (норматив 1,8), рентабельность продаж 1,82% (среднеотраслевая 3-4%). Рассчитанная финансовая ёмкость реагирования отрицательная ($FRC = -1,8$ тыс. руб.), что означает невозможность покрыть даже незначительные внешние шоки.

PEST-анализ выявил преобладание негативных факторов (сумма взвешенных оценок -80). Три фактора отнесены к «красной зоне»: волатильность цен на палладий (фактические потери от падения на 12% за 3 дня – 21,6 тыс. руб.), проверки Пробирной палаты (внеплановая проверка ноябрь 2024 г. принесла штраф 40 тыс. руб. и издержки 5 тыс. руб.) и изменения 115-ФЗ. Совокупный риск достаточен для банкротства предприятия.

Отраслевой анализ (модель Портера с добавлением государства) показал, что наибольшее давление оказывают государство (4,5 балла из 5) и поставщики (4,0). Рынок высококонцентрирован (индекс ННІ = 1 908), основная доля – у теневого сектора (около 60%). Интегральная оценка стратегической привлекательности отрасли – 2,80 балла из 5 («ниже среднего»). SNW-анализ подтвердил преобладание слабых сторон (53 против 28), наиболее критичны финансовые слабости.

Разработанные практические направления. Первое – внедрение системы оперативного ценового мониторинга на базе Google Sheets, Google Apps Script и бота в мессенджере Макс. Система каждые 30 минут собирает котировки палладия, рассчитывает отклонения, при превышении порогов (5% за сутки – жёлтый уровень, 10% за 3 дня – красный) отправляет уведомление директору.

Второе – использование рыночной возможности выкупа нереализуемых остатков ломбардов. Разработана методика выявления ниш (мониторинг реестров, экспертные интервью, анализ слабых сигналов, картирование потоков). Выявлено, что в Саратовской области 46 ломбардов, 70% имеют остатки на 50-300 тыс. руб. каждый. Совокупный объём рынка – 1,6-9,7 млн руб. в год. Предложена модель взаимодействия из семи этапов.

ООО «Космос Плюс» рекомендуется: внедрить систему ценового мониторинга в течение месяца; сформировать резервный фонд не менее 50 тыс. руб.; начать работу с ломбардами (обзвон 20-30 организаций); внедрить еженедельный аналитический чек-лист; рассмотреть докапитализацию до 100-150 тыс. руб.; ежеквартально проводить сценарные спринты.